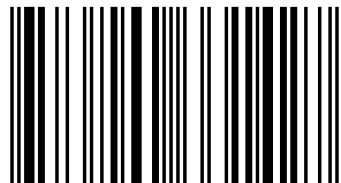


## Prácticas innovadoras

En esta obra académica se nos brinda la oportunidad de conocer un poco más (ya que para aprender de toda su experiencia tendríamos que leer cien de sus libros) de la perspectiva de Washington en relación a su práctica como Psicólogo Organizacional e Interventor en Terapia Sistémica. En el contenido del presente libro, se nos propone que el sistema familiar, como unidad social, es un factor determinante que influye en la salud mental de los trabajadores. El aporte principal de la obra, radica en que se brinda al Psicólogo y Psicóloga que se encuentra sirviendo con su profesión en el contexto de las organizaciones, una perspectiva de mayor riqueza en su práctica, ya que, desde la propuesta de Washington, se debe considerar al trabajador y a su rendimiento laboral, como producto de un sistema donde interactúan diversos factores, siendo uno de los más importantes, LA FAMILIA.

Master en Intervención y Asesoría Familiar Sistémica, de la Universidad Politécnica Salesiana. Doctor en Psicología Industrial, Universidad Central del Ecuador. Diplomado en Gerencia de Recursos Humanos, TEC de Monterrey. Con más de 20 años de experiencia gestionando en gran nivel los Procesos de Talento Humano en diferentes Empresas.



978-620-0-33142-7

editorial académica española

Prácticas innovadoras

Santillán Marroquín

ead  
editorial académica española



Washington Edy Santillán Marroquín

## Prácticas innovadoras

para mejorar el clima laboral en las organizaciones

**Washington Edy Santillán Marroquín**

**Practicas innovadoras**

FOR AUTHOR USE ONLY

FOR AUTHOR USE ONLY

**Washington Edy Santillán Marroquín**

**Prácticas innovadoras  
para mejorar el clima laboral en las organizaciones**

FOR AUTHOR USE ONLY

**Editorial Académica Española**

**Imprint**

Any brand names and product names mentioned in this book are subject to trademark, brand or patent protection and are trademarks or registered trademarks of their respective holders. The use of brand names, product names, common names, trade names, product descriptions etc. even without a particular marking in this work is in no way to be construed to mean that such names may be regarded as unrestricted in respect of trademark and brand protection legislation and could thus be used by anyone.

Cover image: [www.ingimage.com](http://www.ingimage.com)

Publisher:

Editorial Académica Española

is a trademark of

International Book Market Service Ltd., member of OmniScriptum Publishing Group

17 Meldrum Street, Beau Bassin 71504, Mauritius

Printed at: see last page

**ISBN: 978-620-0-33142-7**

Copyright © Washington Edy Santillán Marroquín

Copyright © 2019 International Book Market Service Ltd., member of  
OmniScriptum Publishing Group

FOR AUTHOR USE ONLY

---

**PRÁCTICAS INNOVADORAS PARA MEJORAR EL  
CLIMA LABORAL EN LAS ORGANIZACIONES**

---

WASHINGTON E. SANTILLAN M.

FOR AUTHOR USE ONLY

## Prólogo

A lo largo de los años que la vida me ha permitido disfrutar del conocimiento humano, en mí ha crecido un amor inmenso hacia la Psicología.

Entre los factores que han influido en la construcción de este sentimiento, se encuentran, la investigación científica, el conocer a profesores talentosos que me han sabido nutrir en la ciencia y en la vida, el día a día en las clases con mis estudiantes y colegas brillantes, que con sus aportes hacen que nuestra carrera optimice sus prácticas.

Dentro de este último factor, emerge el libro "Prácticas Innovadoras para mejorar el clima laboral" escrito por el gran maestro y amigo: Dr. Washington Santillán.

En esta obra académica se nos brinda la oportunidad de conocer un poco más (ya que para aprender de toda su experiencia tendríamos que leer cien de sus libros) de la perspectiva de Washington en relación a su práctica como Psicólogo Organizacional e Interventor en Terapia Sistémica.

En el contenido del presente libro, se nos propone que el sistema familiar, como unidad social, es un factor determinante que influye en la salud mental de los trabajadores.

El aporte principal de la obra, radica en que se brinda al Psicólogo y Psicóloga que se encuentra sirviendo con su profesión en el contexto de las organizaciones, una perspectiva de mayor riqueza en su práctica, ya que, desde la propuesta de Washington, se debe considerar al trabajador y a su rendimiento laboral, como producto de un sistema donde interactúan diversos factores, siendo uno de los más importantes, **LA FAMILIA**.

Entonces, mi apreciada y apreciado lector, invito a que disfrute de la propuesta de Washington y encuentre en ella, un aporte para el complejo trabajo que engloba la Psicología Organizacional.

Carlos Alberto Ramos  
Quito, 16 de enero de 2017



FOR AUTHOR USE ONLY

## INICIO

Agradecimiento .....	7
Dedicatoria .....	9
Propósito .....	11
Introducción:.....	13
1. La Era del Talentismo La Gestión del Talento Humano en el siglo XXI.....	13
2. Una visión general sobre la presente investigación.....	17

## CAPÍTULO 1

<b>CLIMA LABORAL Y ORGANIZACIONAL.....</b>	<b>19</b>
1. Definiciones.....	19
2. Medición de Clima Laboral en las Empresas: Ejemplos de mediciones. Caso real de una medición a una Empresa Industrial Comercial.....	23
3. La importancia de medir el Clima Laboral en las Organizaciones.....	40
4. Aspectos claves para mejorar el Clima Laboral en las Organizaciones.....	41
5. Clima Laboral. Los cambios que se producen en los resultados de una Compañía.....	45
6. Logrando un Clima Laboral óptimo?.....	45
7. La Responsabilidad Social Corporativa, RSC y la Gestión del Talento Humano, otra herramienta para mejorar clima laboral.....	47

## CAPÍTULO 2

<b>EL CLIMA LABORAL EN LAS ORGANIZACIONES Y LA RELACION CON LA TERAPIA FAMILIAR SISTEMICA, BAJO EL MODELO ESTRUCTURAL (Salvador Minuchin).....</b>	<b>50</b>
8. Aspectos fundamentales.....	50
9. Las características principales de todo sistema. ....	51
10. La Terapia Familiar Sistémica: Una revisión general al Modelo Estructural frente al análisis del clima laboral en la Organizaciones.....	55

## CAPÍTULO 3

<b>UN NUEVO MODELO: LA TERAPIA FAMILIAR Y SU APOORTE AL CLIMA LABORAL .....</b>	<b>57</b>
11. Ejemplo de una aplicación práctica, la realización de una intervención en “ <i>terapia familiar</i> ” llevada a cabo en un departamento técnico de una compañía de Servicios Petroleros. ....	57
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Qué es el programa PISEFA? (programa de intervención en terapia familiar para empleados y sus familias)</li> <li>• Alcance del programa PISEFA para mejorar clima laboral.</li> <li>• Objetivos y puesta en marcha del programa.</li> <li>• Herramientas de trabajo del PISEFA.</li> <li>• Los temas que abarcan la intervención y asesoría de este MODELO.</li> <li>• Tiempo de duración del programa.</li> <li>• Resultados cuantitativos y cualitativos de este MODELO con el programa PISEFA.</li> </ul>	

## CAPÍTULO 4

<b>EL SALARIO EMOCIONAL (El salario del Aprecio).....</b>	<b>76</b>
12. El <i>salario emocional</i> , hace que el personal se sienta más feliz en su empresa.....	76
13. La importancia de tener <i>salario emocional</i> en una empresa para mejorar Clima Laboral.....	77

## CAPÍTULO 5

<b>POLÍTICAS FAMILIARMENTE RESPONSABLES.....</b>	<b>80</b>
14. Una Visión General a las Políticas, EFR (familiarmente responsables). Facilitadores de este proceso.....	80
15. Beneficios de convertirse en una empresa familiarmente responsable, EFR, para mejorar Clima Laboral.....	83

## CAPÍTULO 6

<b>CÓMO CONCILIAR EL TRABAJO Y LA FAMILIA.....</b>	<b>85</b>
16. Sugerencias prácticas de Conciliación en el Trabajo y la Familia.....	85
17. Los hijos juegan un papel importante en esta CONCILIACION.....	92
18. Los padres trabajadores y la educación de los hijos.....	93

FOR AUTHOR USE ONLY

## AGRADECIMIENTO:

Quiero expresar un especial agradecimiento a mi familia, a mi esposa Ruth y mis hijos Carolina, Josué y Esteban Andrés, que son mi más preciado tesoro. Mención especial a las Compañías en donde he laborado que han sido mi inspiración y aplicación práctica, para haber podido plasmar varias de mis experiencias en este libro. Sobre todo, gracias a mi Dios y Salvador por permitirme con su sabiduría culminar este libro, fruto de las experiencias y conocimiento adquiridos en mis más de 20 años como líder y gestor del Talento Humano; así también, en los últimos años de mi carrera profesional como INTERVENTOR en Terapia Familiar.

Ha sido un tiempo maravilloso de retos y gran esfuerzo, pero finalmente, valió la pena, porque este libro ha sido muy enriquecedor para mí y seguramente para ustedes, por las grandes enseñanzas que nos deja y el desafío de ponerlo en práctica cada día de nuestra vida personal, familiar y laboral.

FOR AUTHOR USE ONLY

## DEDICATORIA:

Primeramente, agradezco a Dios por permitirme dejar este legado para que éste fructifique de manera abundante en transformar vidas a través de mejorar “El Clima Laboral” en las Organizaciones y que los colaboradores sean más felices en los ambientes de trabajo en las empresas que laboran.

Comparto a ustedes este libro que está provisto de conocimientos investigados, adquiridos y experiencias prácticas aplicadas; así también, a mis maestros, colegas, equipos de trabajo, alumnos y consultantes con los que he interactuado y que han sido mi laboratorio práctico e inspiración permanente para este libro.



FOR AUTHOR USE ONLY

## PROPÓSITO:

Me permito también, sugerir otras "prácticas" de gestión que nos conduzca a un proceso de mejora continua del clima laboral de las Organizaciones, utilizando información, herramientas y estrategias innovadoras.

Trataré de demostrar que estos campos de la psicología hay como utilizarlas armónicamente, por un lado, para que los profesionales de la psicología clínica tengan una herramienta poderosa en la terapia familiar y que sirva para mejorar el clima laboral de las organizaciones, y por otro lado, los psicólogos organizacionales, encuentren nuevas estrategias y otras alternativas innovadoras, en la mejora de dicho clima laboral, que no necesariamente sea la capacitación, educación y entrenamiento del personal, si no, recurran a otros procesos como; el salario emocional, políticas familiarmente responsables, RSC Responsabilidad Social Corporativa u otros similares, para "lograr" cambios importantes en las familias y en los colaboradores que conforman y que a su vez, son parte fundamental de las compañías en este siglo XXI.

## **PALABRAS CLAVES:**

Clima laboral, mejora continua, terapia familiar sistémica, estrategias innovadoras, nuevas prácticas, familias, colaboradores.

### **Hipótesis en la que se basa esta investigación:**

“Si tenemos en las empresas donde laboramos, colaboradores que provengan de familias más funcionales, estructuradas y sanas; el clima laboral y el ambiente de trabajo de éstas empresas, mejorarían sustancialmente”.

Adicionalmente a esta hipótesis y con el mismo objetivo de mejorar el clima laboral de las empresas, debemos incentivar a los profesionales de los departamentos de Talento Humano o Gestión Humana, para que generen nuevas y creativas prácticas laborales, que sean fácilmente aplicables, sólidas, bien documentadas, fundamentadas profesionalmente, que beneficien a los trabajadores e incidan en su salud integral, bienestar, actitud positiva y que a su vez no solo generen excelentes ambientes de trabajo, si no, un alto sentido de pertenencia en sus organizaciones, productividad y rentabilidad, como consecuencia de dichas prácticas, las empresas y empresarios también serán exitosos.

## INTRODUCCIÓN:

---

### LA ERA DEL TALENTISMO

---

**Las Empresas ya se dieron cuenta de que el *Capital Humano* es su mayor valor. Ahora, deben saber cómo retenerlo y cautivarlo.**

*"Hoy es responsabilidad del individuo progresar y los mejores talentos son aquellos adaptables que quieren y pueden aprender. Las organizaciones siguen pensando que con dinero van a retener talento, pero están equivocadas, porque hoy la gente se queda en una empresa porque le gusta, es congruente con sus ideas y se divierte y, para eso, no necesita el mejor sueldo del mercado.*

**Hoy la guerra de las organizaciones ya no es por el capital, sino por el talento, el cual cada vez menos llega con dinero".**

El mundo está por ingresar a una nueva realidad en la que el potencial humano será el principal agente para el crecimiento económico. El fortalecimiento del espíritu y de este potencial será la máxima misión que debemos conquistar a medida que el mundo entra a la **Human Age**.

En el pasado, el ingenio y la innovación de los seres humanos condujeron a una nueva tecnología o forma de organizar el mundo que lo transformó. Las anteriores eras o generaciones, fueron definidas primero por las materias primas que nuestros ancestros moldeaban a su voluntad -piedra, hierro y bronce-, después, por los dominios que la gente conquistaba con tecnología siempre mejorada -industria, espacio e información-.

***Ahora el potencial humano es el catalizador para el cambio y la fuerza impulsora global, económica, política y social.***

Identificada como una nueva época, la Era Humana será una

etapa de gran transformación, cambios radicales y nuevos desarrollos en la que los modelos de negocios tendrán que rediseñarse, las proposiciones de valor, redefinirse, y los sistemas sociales, reinventarse.

### ***Una Visión Parcial***

A medida que las organizaciones y gobiernos reconozcan que el único camino al éxito es a través de la multiplicación del potencial humano y proporcionen un entorno adecuado para conseguirlo, las motivaciones y preferencias de los individuos se volverán más importantes.

La tecnología y el crecimiento de las redes sociales han llevado a un nuevo nivel de transparencia. La gente ahora exige una conversación en lugar de un mensaje. El poder girará en torno al individuo en la Era Humana, mientras su potencial se fortalece y ejerce más su poder de elección.

En un mundo con redes sociales interconectadas, todo lo que hace una compañía deja un rastro permanente, por lo que puede estar sujeta a un escrutinio al instante. Justo como la evolución de marcas, los empleos están evolucionando de funcionales a emocionales y ahora con necesidades sociales.

## Revolución Tecnológica

La tecnología está transformando la manera en la que interactuamos, permite un rápido intercambio de ideas e innovación en un mundo cada vez más conectado. Los dispositivos electrónicos han cambiado los fundamentos de la manera en que los individuos y equipos trabajan. Posibilitan operar a distancia, dan flexibilidad laboral y redefinen el trabajo en equipo.

La tecnología se ha vuelto un gran nivelador, permite saltar las restricciones de las fronteras a medida que se libera al individuo talentoso para realizar trabajos profesionales en cualquier parte del mundo y decidir cómo, cuándo y dónde trabajar. Las organizaciones pueden explotar las antes invisibles e inaccesibles fuentes de potencial y de talento en la forma de fuerzas laborales virtuales, por medio del poder conectivo de internet y de las redes sociales. La tecnología ha jugado un papel clave en el desarrollo de la *Human Age* y es probable que continúe desempeñándolo en la manera en que tengamos acceso y nutramos las habilidades y características humanas que nos sacarán adelante. La tecnología ha avanzado hasta convertirse en un liberador del potencial humano.

### Una nueva realidad en el siglo XXI

La llegada de la *Human Age* tendrá profundas consecuencias en el mundo del trabajo, a medida que el mundo se ajuste al hecho de que no se puede volver a lo 'normal'. La habilidad de encontrar un sentido a este cambio definirá a las compañías y a los individuos triunfadores. Los individuos capacitados, que escasean cada vez más, dictarán condiciones a los empleadores sobre cómo, dónde y cuándo trabajar.

Naturalmente gravitarán hacia las industrias que les ofrezcan las mejores opciones para el desarrollo de sus profesiones,

conciliación con la familia, muestren un compromiso con la responsabilidad social corporativa y contribuyan a las comunidades donde se encuentren ubicadas.

Las compañías deben volverse más ágiles para atraer, capacitar y desarrollar a sus colaboradores, replanteando la capacitación del personal y las estructuras laborales, para asegurarse de que cuenten con el mejor ambiente para desarrollar la creatividad, la innovación, la empatía, la pasión y la curiosidad intelectual que están en el corazón de lo que significa ser humano.

Este tema, bien entendido, canalizado, socializado y puesto en marcha en las Organizaciones del siglo XXI, sin duda, incidirá en el Clima y Ambiente laboral en las Instituciones en general.

FOR AUTHOR USE ONLY

---

Castillo Serna, Conrado, Nuevas tendencias en la retención y mejora del talento profesional y directivo, Fundación EOI, pp. 27 y 28, España, 2009.

Manpower. Desarrollando Talento para Human Age. 2011

---

## UNA VISION GENERAL SOBRE LA PRESENTE INVESTIGACION

---

Este tema tiene que ver con una nueva propuesta, un modelo en el que se evidencia, el impacto de la terapia familiar y otros procesos modernos de Talento Humano y que se encuentran vigentes, para mejorar de manera sostenida el clima laboral en las organizaciones, se puede definir como la integración "ideal" de las dos ramas de la Psicología, (Organizacional y Clínica), y que están relacionadas de forma sistémica, ya que estudian e integran dos sistemas o subsistemas poco relacionados en la práctica diaria y que deberían conciliarse, como son las familias y las empresas.

Los psicólogos industriales u organizacionales, no sólo se ocupan de sus procesos tradicionales tales como: evaluación al desempeño, selección e inducción, entrenamiento, capacitación, plan de carrera, análisis de clima laboral, evaluación de cargos, incentivos, condiciones de trabajo, nómina, beneficios, servicios, competencias e indicadores de gestión etc., que por lo general tienen una gran carga administrativa, sino también, del comportamiento de los grupos y subsistemas de trabajo y de la respuesta de la organización en su conjunto ante estímulos internos y externos, generando las

***"Buenas Prácticas Laborales" con un enfoque más psicológico, intelectual y emocional.***

Esta actividad pretende fomentar el trabajo interdisciplinario para ir acorde con los paradigmas actuales con un tinte holístico e integral.

Por otro lado, existen diferentes orientaciones teóricas entre los profesionales que intervienen en terapia familiar. Nuestra primera elección en esta propuesta, es de un enfoque familiar



sistémico y estructural que corresponde a nuestra convicción de que dicho modelo es eficaz para el tratamiento institucional y clínico. Sin embargo, incluyo otros criterios de orientación organizacional y que vale la pena puntualizarlos en esta investigación.

Existe en la actualidad una historia de más de 50 años de investigación sobre el tema del clima laboral. Numerosos estudios han examinado cómo el clima impacta en una amplia categoría de resultados incluyendo el bienestar psicológico, manejo equitativo (interno y externo) de los salarios, beneficios y compensaciones, ausentismo, absentismo, rotación de personal, los temas psico-sociales de acoso y violencia, comportamientos seguros, resultados concretos, excelente desempeño financiero, administrativo y técnico de una empresa.

“Una reciente revisión en varios estudios de clima de los últimos años, se ha encontrado que el clima laboral ejerce fuertes presiones sobre el desempeño de las personas en relación a los resultados, a lo largo de una amplia gama de entornos de trabajo.”

---

## CAPÍTULO 1

---

### CLIMA LABORAL Y ORGANIZACIONAL

#### 1. DEFINICIONES:

**Existen dos criterios diferentes de clima laboral que deben ser distinguidos:**

1. El clima en sentido meteorológico, es el conjunto de características que son estables a lo largo del tiempo dentro de una región geográfica delimitada y que incluye una gama de elementos diferentes. No se trata del "Tiempo Que Hace", sino de las particularidades del "Tiempo Que Predomina" en una zona o lugar.
2. Se refiere a su dimensión o sentido psicosocial, laboral y organizacional, dentro del cual encontramos dos diferentes definiciones:
  - a. Se define como un "Conjunto de características objetivas de la organización, perdurables y fácilmente medibles, que distinguen una entidad laboral de otra." (Forehand y Gilmer, 1965).
  - b. Nicolás Seisdedos, lo define al Clima laboral, como un "Conjunto de percepciones globales (constructos personales y psicológicos) que la persona tiene de la organización, es el reflejo de la interacción entre ambos, lo importante es cómo percibe un sujeto en su entorno, sin tener en cuenta cómo lo perciben otros; por lo tanto, es más una dimensión del individuo que el de la organización".

Sin embargo, estas definiciones resultan demasiado largas y complejas, por eso, se propone la siguiente definición que plantea "la Firma Consultora Internacional Hay Group" acerca del clima laboral, que se entiende como:

*"Aquellas percepciones objetivas de los profesionales sobre los comportamientos organizativos que afectan a su rendimiento en el trabajo".*

El Clima Organizacional refleja la interacción entre las características personales de los trabajadores y las que posee una empresa. Con la finalidad de comprender mejor este tema, es necesario resaltar que las percepciones y respuestas que abarca dicho concepto y que se originan de los siguientes factores:

- **Liderazgo y Prácticas De Dirección**
  - » Tipos o estilos de supervisión: autoritaria, democrática, participativa, situacional, etc.
- **Sistema Formal y La Estructura De La Organización**
  - » Sistema de comunicaciones, cargos tipo, organigrama estructural-funcional, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, etc.
- **Las Consecuencias Del Comportamiento En El Trabajo**
  - » Sistemas de incentivo, bonificaciones, apoyo social, salario emocional, manejo de las emociones, rentabilidad, interacción con los demás colaboradores, etc.

Basándonos en el análisis descrito anteriormente, podríamos llegar a la siguiente definición de Clima Laboral:

***“Es un fenómeno de prácticas efectivas de liderazgo, dirección, estructura y aspectos motivacionales de los trabajadores, que promueven dichos líderes, que se traducen en comportamientos y consecuencias dentro de una organización.”***

La mayoría de las empresas bajo diferentes métodos vienen realizando análisis y difusión a su personal de clima laboral y sus oportunidades de mejora, los departamentos de Talento Humano en mi experiencia han podido evidenciar en estas investigaciones que existen al menos, cuatro pilares fundamentales en donde se basan dichas investigaciones:

1. Estabilidad
2. Equidad
3. Compromiso
4. Confianza y Armonía en la Organización.

**Y finalmente esto se traduce en:**

1. La relación de las personas con la alta dirección, otros líderes, personal técnico y de apoyo
2. La relación del personal con la Compañía, claridad de su rol en la empresa (sentido de orgullo y pertenencia).
3. La relación de las personas con sus pares o compañeros de trabajo (buenas relaciones interpersonales).
4. La relación de los trabajadores o colaboradores con sus familias nucleares (homeostasis).

Con la información cuantitativa y cualitativa obtenida de cualquier análisis de *clima laboral* en una compañía X, se ve necesario, continuar fortaleciendo los cuatro puntos anteriores y en la misma línea, realizar

seguimiento, capacitación, refuerzo y gestión permanente sobre los "campos" investigados y que requieren especial atención, principalmente en los siguientes campos:

- **RECONOCIMIENTO Y SATISFACCIÓN LABORAL:**
  - » Sobre la actitud positiva, motivación, participación y pertenencia.
- **COMUNICACIÓN:**
  - » En los estilos, recursos, tecnología y maneras de comunicar ideas entre todos los niveles de la compañía, a pesar de la era tecnológica.
- **ACTITUD Y CAMBIO:**
  - » Reacción ante la tecnología y nuevos esquemas de trabajo orientados al cliente. (poli-funcionales y virtuales).
  - » Nivel y capacidad de adaptación al cambio.
- **SOLUCIÓN DE CONFLICTOS:**
  - » Cómo funciona la inteligencia emocional en el personal, en la solución de conflictos, cómo enfrentamos los nuevos retos del siglo XXI y los temas, laboral-social familiar.
- **TOMA DE DECISIONES:**
  - » Capacidad en la toma de decisiones, nivel de empoderamiento en los colaboradores, equipos maduros de trabajo.

Por lo tanto, las Organizaciones para mejorar su Clima laboral requieren "Romper Paradigmas" y poner una buena dosis de perseverancia, empatía, adaptación, tenacidad, innovación y compromiso para continuar mejorando los niveles de satisfacción de los trabajadores en las Compañías y que éstos a su vez, en reciprocidad, hagan compañías rentables, prestigiosas y excelentes lugares para trabajar.

Volviendo la mirada a esta propuesta de investigación, con algunos ejemplos, seguimos refiriéndonos a otros conceptos relacionados con la medición de CLIMA LABORAL, que en este caso, abarcan, la organización y los colaboradores que lo conforman.

## 2. MEDICIÓN DE CLIMA LABORAL EN LAS EMPRESAS

### EJEMPLOS DE MEDICIONES:

Vamos a citar ejemplos de medición de clima laboral en dos empresas:

#### Positivo:

- Una empresa multinacional de gran consumo (Estudio Internacional HayMcBear, 1993 - 1995), en la que un estudio de directivos demostró la relación entre el clima positivo y los indicadores de desempeño.

A principios del año fiscal, se entregó a cada directivo unos objetivos financieros para su unidad.

La retribución variable del directivo y de la de su equipo estaba directamente relacionada con esta medida del desempeño dentro de la organización.

A finales del año fiscal, se mostró una correlación positiva entre las dimensiones del clima y las medidas de desempeño.

Es decir, independientemente del país donde la empresa desarrolla su negocio, las unidades que mostraron mejor clima laboral, lograron mejores resultados financieros.

#### Negativo:

- Una empresa multinacional petroquímica (Estudio EEUU, HayMcBear, 1993) en la que se llevó a cabo un estudio de las tres principales unidades de negocio para identificar oportunidades de desarrollo.

Midió y comparó el clima laboral de aproximadamente 350 directivos en varias unidades de negocio en cuanto a dos variables de desempeño clave: Cash Flow e Ingresos Operativos Netos.

Las dimensiones de clima laboral mostraron una fuerte correlación con ambas variables, ya que las unidades con mejor clima laboral resultaron ser las que mejores resultados financieros obtuvieron y las que mostraron peor clima laboral, consecuentemente lograron peores resultados de negocio.

#### **EJEMPLO PRÁCTICO DE UNA MEDICIÓN DE CLIMA LABORAL EN UNA EMPRESA INDUSTRIAL-COMERCIAL DE 45 TRABAJADORES AÑOS 2015-2016**

Luego de un año de promover y gestionar eficientemente las "buenas prácticas laborales" en los procesos de Talento Humano, con el apoyo de la Gerencia General, sus Gerentes de línea y equipos de trabajo, la Dirección de la empresa autorizó realizar una medición de Clima Laboral.

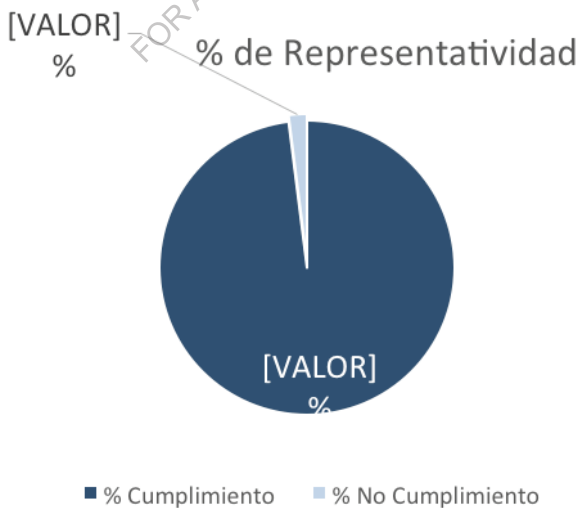
A continuación detallo, información, procedimientos y resultados cuantitativos y cualitativos de los aspectos CLAVES en la medición del clima laboral en dicha empresa.

### CONTENIDO:

1. Porcentaje de participación
2. Metodología aplicada
3. Resultados
4. Oportunidades de mejora continua para trabajar
5. Planes de mejora

### PORCENTAJE DE PARTICIPACIÓN:

La actual encuesta de Medición de Clima Laboral alcanzó una representatividad del **98%** tomando el número de colaboradores de la Empresa como referencia. Este alto porcentaje alcanzado demuestra con confiabilidad y validez el sentir de la gente que trabaja en ésta Compañía.





## METODOLOGIA APLICADA:



1. Se elaboró el proceso, procedimiento, políticas y la encuesta de Clima Laboral.
2. Una vez aprobado el procedimiento por Gerencia, se procedió a realizar capacitaciones personalizadas para cada uno de los colaboradores de la Empresa para que se instruyan en el uso y llenado de la encuesta.
3. Aplicación de las encuestas de al menos 90% de los colaboradores de la Empresa.
4. Talento Humano tabula la información bruta para organizarla en cuadros comparativos y presentarlas a Gerencia y el equipo de líderes de la organización, para que éstos a su vez compartan con sus equipos de trabajo y de ésta manera para que toda la Organización se comprometa en su “mejora continua”.
5. Conforme al análisis e interpretación de datos se procederá a realizar planes de mejora con cada uno de los líderes de área y sus equipos de trabajo.

## RESULTADOS OBTENIDOS:

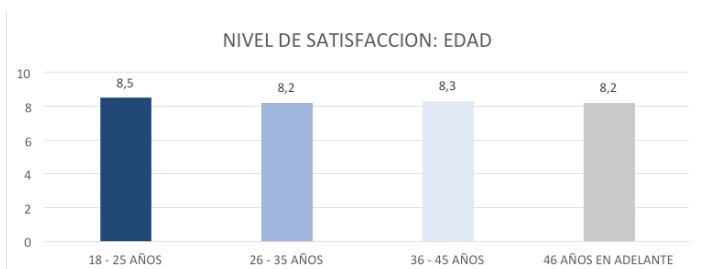
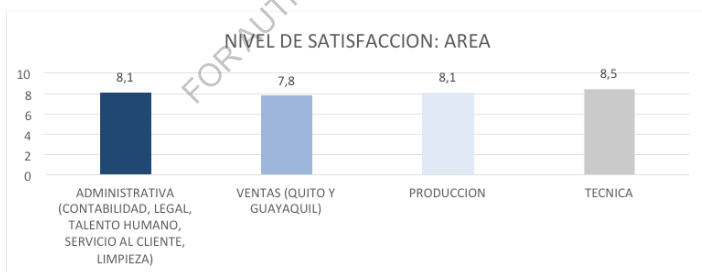
### RESULTADOS DE SATISFACCION POR FACTOR

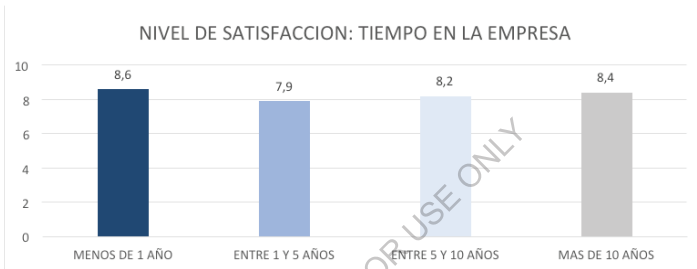
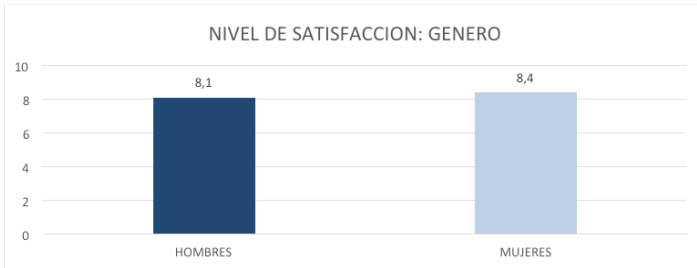
cada factor de la encuesta, las mismas que están conformadas por preguntas que serán analizadas más adelante.



## RESULTADOS DE SATISFACCION POR VARIABLE

La siguiente gráfica nos indica el promedio de satisfacción de cada variable de la encuesta: Área / Edad / Género / Tiempo en la empresa / Lugar de Trabajo.





## PROMEDIO DE SATISFACCION POR PREGUNTA

En el siguiente cuadro se puede evidenciar el promedio de satisfacción alcanzado en cada una de las preguntas, las mismas que están agrupadas por factores. Las preguntas que alcanzaron promedios menores a 7,6 están resaltadas para localizarlas más fácilmente:

DIMENSION	PREGUNTAS	PROMEDIO DE SATISFACCION
<p style="text-align: center;"><b>CLARIDAD DE PROPOSITO</b></p> <p style="text-align: center;"><b>8,3</b></p>	<p>Conozco las competencias que deben tener las personas que trabajan en mi compañía</p>	<p style="text-align: center;"><b>7.3</b></p>
	<p>En mi área de trabajo existe claridad sobre las funciones que cada empleado debe desempeñar</p>	<p style="text-align: center;"><b>8.3</b></p>
	<p>Tengo claro cómo se mide el cumplimiento de mis resultados</p>	<p style="text-align: center;"><b>7.9</b></p>
	<p>En mi área de trabajo, todas las tareas que se realizan contribuyen a los resultados de la compañía</p>	<p style="text-align: center;"><b>9.0</b></p>
	<p>Tengo claro cómo mi trabajo contribuye a los resultados de la compañía</p>	<p style="text-align: center;"><b>9.2</b></p>

DIMENSION	PREGUNTAS	PROMEDIO DE SATISFACCION
IDENTIFICACION Y COMPROMISO CON LA EMPRESA 8,6	Las personas de mi área cuidan y le dan el uso adecuado a los recursos disponibles (tiempo, dinero, información y bienes de la compañía)	8.2
	Las personas de mi área están comprometidas con la compañía y trabajan con energía	8.6
	Las personas de mi área están dispuestas a contribuir al máximo en su trabajo	8.5
	La compañía cumple mis expectativas como empresa para trabajar	8.4
	Mi trabajo tiene un significado especial, éste no es solamente un trabajo más en mi vida	8.9
	Considero que ésta es una empresa atractiva para trabajar	8.6
	Me siento orgulloso de trabajar aquí	8.9
	Me gustaría trabajar en ésta compañía muchos años más	8.9

DIMENSION	PREGUNTAS	PROMEDIO DE SATISFACCION
<b>VITALIDAD ORGANIZACIONAL</b> 8,1	La presión por el logro de resultados es manejable	<b>8.5</b>
	La estructura de mi área facilita el logro de resultados	<b>8.3</b>
	En ésta empresa las decisiones se toman con agilidad	<b>7.7</b>
	Ésta empresa responde con rapidez a los cambios	<b>7.4</b>
	Ésta empresa es percibida como líder de mercado	<b>8.0</b>
	El área en la que trabajo se preocupa por crecer al ritmo de la compañía	<b>8.7</b>

DIMENSION	PREGUNTAS	PROMEDIO DE SATISFACCION
7.7 DESARROLLO Y MOTIVACION DEL TALENTO HUMANO	Siento que se da el mismo trato a todos los empleados	7.1
	En mi área se promueven espacios de integración	6.9
	Siento que soy importante para la compañía y que ésta se preocupa por mi bienestar	7.9
	La compañía me brinda el entrenamiento requerido para realizar mejor mi trabajo	7.4
	Además de mi supervisor, existen otras instancias o personas a las que puedo acudir cuando tengo inquietudes	8.9
	En mi área de trabajo encuentro retos que permiten mi desarrollo personal y profesional	8.6
	La inducción que reciben las personas al ingresar a la compañía es adecuada	7.2
	La empresa realiza celebraciones y actividades de integración y recreación de alto impacto	6.7
	La empresa demuestra interés en mí como persona y no solo como trabajador	7.9
	En el último año, participé en cursos de capacitación	6.7
	La empresa brinda estabilidad laboral en la medida que se tenga un desempeño adecuado	8.8
	En la empresa existen espacios o mecanismos para transmitir mis ideas y ser escuchado	7.7
	Cuando las personas recién se vinculan a la compañía se les hace sentir rápidamente "en casa"	8.2

DIMENSION	PREGUNTAS	PROMEDIO DE SATISFACCION
<p style="text-align: center;"><b>MEJORAMIENTO CONTINUO</b></p> <p style="text-align: center;">83</p>	<p>En mi área somos disciplinados en el cumplimiento de los procedimientos, compromisos y normas</p>	8.4
	<p>En mi área los problemas son analizados a fondo</p>	8.1
	<p>En mi área existen procedimientos que facilitan el logro de resultados</p>	8.2
	<p>En mi área de trabajo nos preocupamos por mejorar procesos, herramientas y formas de trabajo</p>	8.5
	<p>Mis ideas y opiniones son tenidas en cuenta en la solución de los problemas de mi área o sección</p>	7.7
	<p>Conozco los procedimientos que son importantes para el desempeño adecuado de mi trabajo</p>	8.9



DIMENSION	PREGUNTAS	PROMEDIO DE SATISFACCION
<b>ESTILO DE DIRECCION DEL SUPERVISOR</b>	Mi supervisor practica lo que predica	7.9
	Mi supervisor me da reconocimiento cuando hago algo sobresaliente	7.6
	Cuando se cometen errores mi supervisor tiende a corregirlos de forma positiva	7.8
	Me entero de las cosas por una comunicación oficial de mi supervisor más que por comentarios informales	7.4
	Mi supervisor ayuda a generar un buen ambiente de trabajo	8.4
	El seguimiento que mi supervisor realiza a mi trabajo es adecuado	8.5
	Acuerdo con mi supervisor los objetivos de trabajo y las actividades para lograrlos	8.7
	La orientación que brinda mi supervisor para realizar el trabajo es adecuada	8.5
	Mi supervisor evalúa con objetividad mi trabajo	8.2
	Mi supervisor me reta (incentiva) y me lleva a que aprenda día a día	8.0
	Mi supervisor promueve la participación y el aporte de nuevas ideas	8.1
	Cuando hago una pregunta a mi supervisor soy escuchado y recibo una respuesta	8.6
	Cuando tengo que atender una necesidad personal encuentro una actitud receptiva por parte de mi supervisor	8.8
	Participó usted en la toma de decisiones en su área de trabajo	8.1
En general, está de acuerdo con la forma como su supervisor gestiona el departamento	8.6	
El trato que recibo de mi supervisor es respetuoso	9.4	
Confía en la capacidad de su supervisor para llevar a cabo las metas del departamento	9.1	

DIMENSION	PREGUNTAS	PROMEDIO DE SATISFACCION
CONDICIONES DE TRABAJO 8,5	La empresa proporciona las condiciones de trabajo suficientes y necesarias para proteger la salud y seguridad de su personal	8.1
	Mi horario de trabajo es adecuado	8.6
	La compañía brinda las herramientas requeridas para realizar bien el trabajo	8.3
	Las instalaciones físicas son agradables	8.4
	La empresa me paga puntualmente el salario	8.7
	Tengo claridad sobre los pagos y descuentos que efectúa la compañía en mi nómina	8.7

## SUGERENCIAS Y OBSERVACIONES QUE INCLUYERON EN LA ENCUESTA DE MANERA ESPONTÁNEA DE LOS TRABAJADORES:

- Gozar de vacaciones cuando uno necesite, más no cuando la Empresa lo decida.
- Tener mayor claridad en el proceso de descuentos y multas al personal.
- Fomentar más el espíritu de compañerismo entre las distintas áreas.
- Cuando se tenga que comunicar algo hacerlo con tiempo para que haya una mejor preparación.
- Los objetivos planteados no son realistas y por lo tanto no se evalúa el desempeño como debería evaluarse.
- Implementar una herramienta de gestión de procesos y control de los mismos.
- Brindar más capacitación a las áreas clave del negocio para ser líderes en el mercado.
- Mejorar las condiciones ambientales de las instalaciones físicas (Bodega).
- Plan de bonos ha sido extemporáneo, debería implementarse a partir del próximo año.

**PREGUNTAS DE MAYOR NIVEL DE SATISFACCIÓN:**

PREGUNTAS CON MAYOR NIVEL DE SATISFACCIÓN	PROMEDIO DE SATISFACCIÓN
El trato que recibo de mi supervisor es respetuoso	9.4
Tengo claro cómo mi trabajo contribuye a los resultados de la compañía	9.2
Confía en la capacidad de su supervisor para llevar a cabo las metas del departamento	9.1
En mi área de trabajo, todas las tareas que se realizan contribuyen a los resultados de la compañía	9.0
Me siento orgulloso de trabajar aquí	8.9
Me gustaría trabajar en ésta compañía muchos años más	8.9
Mi trabajo tiene un significado especial, éste no es solamente un trabajo más en mi vida	8.9
Además de mi supervisor, existen otras instancias o personas a las que puedo acudir cuando tengo inquietudes	8.9
Conozco los procedimientos que son importantes para el desempeño adecuado de mi trabajo	8.9
Cuando tengo que atender una necesidad personal encuentro una actitud receptiva por parte de mi supervisor	8.8
La empresa brinda estabilidad laboral en la medida que se tenga un desempeño adecuado	8.8

**PREGUNTAS CON EL MENOR NIVEL DE SATISFACCION:**

PREGUNTAS CON MENOR NIVEL DE SATISFACCION	PROMEDIO DE SATISFACCION
Mi supervisor me da reconocimiento cuando hago algo sobresaliente	7.6
Recibo oportunamente la información que requiero de otras áreas para realizar mi trabajo	7.4
Esta empresa responde con rapidez a los cambios	7.4
La compañía me brinda el entrenamiento requerido para realizar mejor mi trabajo	7.4
Me entero de las cosas por una comunicación oficial de mi supervisor más que por comentarios informales	7.4
Conozco las competencias que deben tener las personas que trabajan en mi compañía	7.3
La inducción que reciben las personas al ingresar a la compañía es adecuada	7.2
Siento que se da el mismo trato a todos los empleados	7.1
En mi área se promueven espacios de integración	6.9
En el último año, participé en cursos de capacitación	6.7
La empresa realiza celebraciones y actividades de integración y recreación de alto impacto	6.7

## OPORTUNIDADES DE MEJORA CONTINUA PARA TRABAJAR:

1. Los líderes de la compañía deben involucrar más a sus equipos de trabajo en la toma de decisiones y reconocer sus logros. Además, debe existir una comunicación formal de todo lo que sucede en la compañía.
2. Fortalecer la comunicación interdepartamental con el propósito de realizar efectivos y eficientes procesos de trabajo en equipo evitando atrasos, desperdicios y re-procesos.
3. Efectuar eventos de integración con la finalidad de disfrutar otros espacios lúdicos de recreación fortaleciendo las relaciones interpersonales entre todos los niveles de la compañía.
4. Mejorar los procesos de capacitación, educación, entrenamiento en todos los niveles de la organización.
5. Desarrollo humano de manera sostenida fortalecerá sus procesos dentro de la compañía tales como: Competencias del personal, capacitación, planes de carrera, evaluación al desempeño, inducción, buenas prácticas legales laborales con el propósito de fortalecer al Talento Humano en la adaptación a los nuevos cambios que exige la compañía.

## FORMATO MODELO PARA APLICAR EN LOS PLANES DE MEJORA CONTINUA EN CADA DEPARTAMENTO:

FORMULARIO PLAN DE ACCIÓN CLIMA LABORAL									
ROMERAL									
ÁREA:									
RESPONSABLE DE ÁREA:									
PARTICIPANTES:									
DIMENSIÓN	OBJETIVO	PLAN DE MEJORA	DETALLE DEL PLAN	RECURSOS NECESARIOS	INVOLUCRADOS	RESPONSABLE DE EJECUCIÓN	RESPONSABLE DE SEGUIMIENTO	PLAZO	INDICADOR DE CUMPLIMIENTO

Informe de la Encuesta de Clima Laboral realizada en la Compañía ROMERAL S.A. bajo la Dirección del Msc Washington Santillán. Coordinación y Ejecución del Psicólogo Juan José Vásquez, Coordinador de Talento Humano. Autorización de la Gerente General, Sra. Veronique Romero, año 2016.

### 3. LA IMPORTANCIA DE MEDIR EL CLIMA LABORAL EN LAS ORGANIZACIONES

Existe en la actualidad una historia de más de 50 años de investigación técnica formal sobre el tema del clima laboral. Numerosos estudios han examinado cómo el clima impacta en una amplia categoría de resultados incluyendo el bienestar psicológico, manejo equitativo (interno y externo) de los salarios y compensaciones, ausentismo, absentismo, rotación de personal, acoso y violencia, comportamientos seguros, resultados académicos de los estudiantes y en el desempeño financiero, administrativo y técnico de una empresa.

“Una reciente revisión en 51 estudios de clima, de los últimos 20 años, se ha encontrado que el *clima laboral* ejerce fuertes presiones sobre el desempeño de las personas en relación a los resultados, a lo largo de una amplia gama de entornos de trabajo.”

(Carr, Schmidt, Ford & DeShon, 2003).

### Ejemplo:

En el contexto Australiano, la investigación en salud organizacional conducida por una gran cantidad de grupos y trabajadores del sector privado en la última década, han demostrado que el **clima laboral** es el factor más fuerte de influencia en los resultados de sus trabajadores.

Además, se encontró que el clima laboral, es el más potente que los factores "estresantes" (experiencias operacionales adversas como la agresión de un cliente y las presiones de la carga de trabajo) y tiene influencia en los reclamos judiciales por daños psicológicos.

En cuanto a prevenir demandas por daños psicológicos, esta investigación sugiere que mejorar el **clima laboral** en la organización es crucial para alcanzar mejoras en la implementación de incentivos retributivos o el "Salario Emocional".

## 4. ASPECTOS CLAVES PARA MEJORAR EL CLIMA LABORAL EN LAS ORGANIZACIONES.

La forma más eficiente y efectiva de mejorar el clima laboral en las Organizaciones, es:

- a. Utilizar un sistema de medición de calidad para diagnosticar la forma en que varios elementos/factores del clima laboral están operando.
- b. Implementar un proceso o varios de forma muy creativa e innovadora, que comprometa a los colaboradores a volver a revisar el diagnóstico sobre el clima laboral, y contribuir en el diseño de acciones a seguir como "oportunidades de mejora continua".



- c. En relación a la medición del clima laboral, algunos directivos o líderes parecen ser capaces de identificar áreas problemáticas gracias a su experiencia e intuición, pero solo sería un acercamiento informal.
- d. Hay otras formas de medición de clima laboral que podrían hacerse, mediante entrevistas, encuestas, grupos focales, utilización de la tecnología para obtener resultados confiables, en “vivo y en directo” mediante controles remoto y pantallas visibles, información en tiempo real para conocer las falencias del clima laboral.
- e. Hay una variada y dinámica tendencia que va en crecimiento para que las organizaciones utilicen la opinión del trabajador para evaluar el clima laboral. Existe una amplia gama de productos y recursos disponibles en cuanto a encuestas y procesos internos de medición de clima laboral.

En varias compañías, luego de haber obtenido los resultados de la medición de clima laboral y compartido o socializado dichos resultados con su personal, para lograr su compromiso, establecen las *“oportunidades de mejora continua”*.

#### Adjunto algunas de ellas que podrían servir como ejemplo:

1. Establecer una política de revisión salarial:
  - » De esta manera el personal podrá saber los tiempos, de cuándo tendrá un incremento salarial oficial o el ajuste a su remuneración variable.
  - » No continuar con los incrementos o ajustes salariales informales y paternalistas.

- » Así también, regular, innovar y formalizar el tema de los beneficios y servicios al personal. (El Salario Emocional).

## **2. Liderazgo mejor capacitado:**

- » Definir un perfil de líder profesional sobre todo en los mandos medios, con principios y valores, orientado a la gente, que transmita equidad, seguridad y ejemplo en su decir y accionar. Líderes con competencias, conocimientos y experticia relacionados con el cargo que desempeña.

## **3. Establecer una mejor equidad interna y externa:**

- » Los colaboradores sienten que son discriminados y que existen privilegios para ciertas personas.

## **4. Realizar eventos periódicos de integración:**

- » Entre los colaboradores y líderes para fomentar el compañerismo y las buenas relaciones interpersonales.

## **5. Efectuar auditorías:**

- » De todos los procesos de la compañía, para brindarles mayor seguridad en los trabajos que el personal realiza, las empresas como cultura, deben trabajar con estándares cada vez más altos de salud, seguridad, ambiente y RSC (Responsabilidad Social Corporativa).

## **6. Implantar un programa de incentivos y reconocimientos:**

- » En el trabajo, cumplimiento y aportes en calidad, ambiente, salud, seguridad y buenas prácticas de Responsabilidad Social Corporativa (RSC). Premiar solamente los aportes extraordinarios de los trabajadores, los regalos

y el paternalismo no funcionan, no son apreciados por el personal.

#### **7. Desarrollar un plan de carrera:**

- » Para todo el personal, para que existan reales (oportunidades de desarrollo y progreso de todo el personal que no siempre es jerárquico), depende de su rol, potencial y responsabilidad. Esto atrae a los nuevos líderes del siglo XXI

#### **8. Realizar mayor y mejor capacitación:**

- » Cada vez más focalizada, en la educación, formación y entrenamiento con todo el personal y a todo nivel. De preferencia, formar mejor a los mandos medios, ya que ellos están cerca de la gente y en la mayoría de los casos manejan de manera directa sus "equipos de trabajo". Promover las escuelas de formación interna.

#### **9. Realizar más programas de orientación y asesoría interna:**

- » Apoyo familiar y de salud integral, física y emocional. El coaching es una gran herramienta que ayuda a movilizar el potencial de los colaboradores de una empresa.

#### **10. Generar una cultura de bienestar "ganar-ganar":**

- » Fomentadas al respeto, a las ideas diversas del personal, solidaridad, apoyar y premiar las "brillantes iniciativas", la innovación y el trabajo extraordinario. Las de trabajo en equipo y de excelente comunicación en todas las direcciones de la compañía.

## 5. LOS CAMBIOS QUE PRODUCEN UN GRAN CLIMA LABORAL EN LOS RESULTADOS DE UNA COMPAÑÍA

Hay que trabajar de manera integral en todos estos temas, donde exista una verdadera apertura, interés y apoyo concreto por parte de socios, líderes y colaboradores.

El impacto de la *mejora continua* en los puntos descritos, influirá positivamente en un mejor ambiente laboral, productividad y rentabilidad de la compañía, comunicación eficiente y eficaz, profesionalización en la gestión, plan de carrera y desarrollo profesional-personal sostenido; finalmente, éstas compañías que han implementado estos procesos innovadores, si serían los mejores sitios para trabajar y muy apetecidas por el *mejor talento humano*, tan escaso, en la era del talentismo.

En este punto, la terapia sistémica familiar muy bien focalizada y aplicada, viene a convertirse en una herramienta muy potente para contribuir en esta "mejora continua" de estos temas que son relevantes en el clima laboral de las Organizaciones.

Para el éxito en la aplicación de esta herramienta, se debe partir de una necesidad personal-familiar real y claramente identificada, y que tenga estricta relación con "mejorar" su sistema familiar. Al final de este proceso, el colaborador sentirá, estabilidad, tranquilidad, bienestar, la salud mental y la motivación necesaria, para promover ambientes laborales satisfactorios.

Lo ideal sería, buscar siempre una CONCILIACION entre el sistema laboral y su vida familiar.

## 6. LOGRANDO UN CLIMA LABORAL ÓPTIMO?

Diferentes investigaciones y consultores organizacionales ofrecen una amplia gama de respuestas a esta pregunta.

De todos modos a pesar de las diferencias entre las distintas lenguas y conceptos, hay algunas superposiciones en las visiones actuales sobre lo que constituye un clima laboral óptimo.

En la investigación sobre comportamiento organizacional, un clima óptimo del equipo de trabajo, a menudo descrito en términos de altos niveles de participación del colaborador, se debe insistir en el desarrollo de competencias apoyo gerencial y apoyo familiar.

Las investigaciones sobre salud organizacional han dirigido esta pregunta hacia modelos de desarrollo casuístico (Utilizando Ecuaciones Estructurales y Niveles Múltiples De Técnicas Analíticas) sobre la forma en que los factores del clima laboral operan e interactúan en equipos de alta exigencia o liderazgo.

Este acercamiento ha encontrado que las dimensiones del clima operan como un sistema dinámico basados en cinco procesos que parten desde la gerencia general o alta dirección:

**a. EMPATÍA:**

- » Liderazgo De Apoyo

**b. CLARIDAD:**

- » Compartir y entender claramente los objetivos a seguir.

**c. PROCESO DE COMPROMISO:**

- » Integrar a las personas, colaboradores en el proceso de toma de decisiones, relaciones interpersonales y alineación con los objetivos organizacionales.

**d. APRENDIZAJE:**

- » Apreciación, réplica, inter-capacitación, capacitación, entrenamiento y procesos de desarrollo permanente.

**e. ESTRUCTURA FAMILIAR FUNCIONAL:**

- » El trabajador se siente emocionalmente estable para contribuir positivamente en sus equipos de trabajo que se lo asigne.

La investigación en salud organizacional ha descubierto que los equipos de trabajo en donde estos cinco elementos funcionan óptimamente exhiben el menor riesgo de comportamientos perjudiciales por parte del trabajador (incluyendo demandas por daños en la salud o enfermedades ocupacionales).

Es decir, se logran ambientes cálidos y positivos de trabajo.

**7. RSC (LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA EN EL CLIMA LABORAL DE LAS ORGANIZACIONES)**

**LA RSC VINCULADA A LA GESTION DEL TALENTO HUMANO**

RSC (Responsabilidad Social Corporativa), se ha convertido en una práctica voluntaria por parte de las organizaciones en la cual se refleja el compromiso y comportamiento que tiene las mismas con el mercado, sociedad y medio ambiente; es decir, en el medio o lugar en que la Institución desempeña sus actividades.

La RSC, no solo se centra en el ámbito externo, también se refiere a la responsabilidad interna que tiene la empresa con sus colaboradores, especialmente en el trato, relación y beneficios otorgados; así como la responsabilidad que cada uno, como individuo, debe tener en cada acto ya sea desde el ROL de líder,

administrador, trabajador, cliente o proveedor dentro de la empresa.

Los colaboradores de una organización se convierten en interlocutores válidos de la empresa; es decir, sus intereses deben ser tomados en las decisiones de la misma así como la existencia de un diálogo permanente con principios de sinceridad, inclusión de todos los afectados, reciprocidad y simétricos para buscar acuerdos entre las partes. Por este motivo las organizaciones se las considera una institución social en donde sus intereses, acciones y decisiones son susceptibles de valor moral y espiritual.

### **Responsabilidad Social Corporativa, RSC en el Clima Laboral de las Empresas**

Existen siete ejes en donde la RSC debe trabajar dentro de las organizaciones, **Gobernabilidad, Público Interno, Medio Ambiente, Proveedores, Mercado, Comunidades y Política Pública.**

Las dos primeras se enfocan especialmente en temas relacionados a los líderes y colaboradores de las empresas en donde los valores, la transparencia, la ética, así como las condiciones equitativas-justas laborales por parte de los directivos, logran una producción óptima para la organización y más aún una estabilidad y satisfacción de los colaboradores dentro del Clima laboral de la Empresa.

Los principios expuestos en el Pacto Mundial y en los Convenios de la OIT (respecto a los Derechos Humanos, eliminación del trabajo forzoso, derecho a la sindicalización colectiva, remuneración equitativa, indistintamente del género (masculino-femenino), eliminación de la discriminación por etnia, religión, género, etc., normas de salud y seguridad en el trabajo, erradicación

del trabajo infantil, entre otros); sirven como una guía en el manejo efectivo de la RSC dentro de la organización para que en la misma se pueda apreciar un buen ambiente laboral.

Muchas de las prácticas llevadas a cabo en la aplicación de la RSC no representan un beneficio económico para los colaboradores, si no, (salario emocional), muchos de ellos se convierten en beneficios emocionales que la organización brinda para dar valor adicional comodidad y sentido de pertenencia al colaborador. De seguro, al momento de realizar un estudio de clima laboral, si se manejan buenas prácticas de RSC dentro de la organización, se podrán evidenciar en los resultados un sentido de pertenencia por parte de los colaboradores generando compromiso, mayor productividad, incremento del valor de mercado de la organización, reducción de costos, mejora la capacidad para retener y atraer a los mejores talentos, fortalece la lealtad y confianza de los trabajadores, reduce el absentismo, ausentismo y fortalece la reputación interna y externa de la Empresa.

Un programa de RSC muy bien estructurado, canalizado, comprometido, socializado y puesto en marcha, será exitoso, considerando su "puesta en marcha" primeramente "casa adentro" de las compañías, privilegiando su talento humano y su entorno laboral satisfactorio.



---

## CAPÍTULO 2

---

### EL CLIMA LABORAL EN LAS ORGANIZACIONES Y LA RELACION CON LA TERAPIA FAMILIAR SISTEMICA, BAJO EL MODELO ESTRUCTURAL (Salvador Minuchin)

#### 8. ASPECTOS FUNDAMENTALES

Existen diferentes orientaciones teóricas entre los profesionales de la terapia familiar. Nuestra elección es un enfoque familiar sistémico que responda a nuestra convicción de dicho modelo ya que es eficaz para el tratamiento institucional y clínico, en este escenario, podemos identificar los siguientes tipos:

##### Sistema-Problema:

Basado en un concepto revolucionario "El sistema determinado por un problema", que realizó (Harry Goolishian), le dio una vuelta de 90 grados y manifestó que no son las estructuras o sistemas sociales las que tienen problemas sino los problemas que tienden a generar estructuras sociales. Este concepto es absolutamente sistémico y fue decisivo para que la terapia familiar sistémica pudiera trascender, abandonando conceptos inadecuados como enfermedad, disturbo mental u otros términos similares, avanzando hacia el dominio propio de lo social.

La utilización del concepto de sistema-problema permite descartar hipótesis normativas y patológicas. Los temas que aparecen como problema pueden referirse a cualquier situación que tenga que ver con la interrelación humana.

El modelo sistémico es útil para modificar a segmentos de un individuo con los cuales se interactúa. Pueden surgir conflictos entre individuos de un mismo sistema o conflictos que aparecen inter-sistemáticamente. (Ejemplo: familia-empresa).

**Nota:** *el sistema puede ser, la familia, una organización/empresa u otro sistema social relacionado.*

## 9. LAS CARACTERISTICAS PRINCIPALES DE TODO SISTEMA.

### (familia-empresa)

- **Totalidad:**

El sistema es más que la suma de las partes. Dada la heterogeneidad de los seres humanos es que el impacto en cada uno de los miembros produce de manera distinta, dependiendo de la posición (interdependencia) y de la Jerarquía de sus miembros.

- **Retroalimentación:**

Se establecen circuitos de retroalimentación generalmente estables, los que a veces son distintos y otros son percibidos de distinta forma por no ser la estructura homogénea. Lo que cada miembro del sistema hace, produce un efecto y vuelve sobre el primero modificando su conducta.

- **Homeostasis:**

Estado de equilibrio que mantiene un sistema existiendo fuerzas al cambio y fuerzas a la estabilidad.

- **Organización:**

Del sistema en función de la interdependencia (quién hace qué y con quién) y de la jerarquía (quién decide qué).

Se considera **FAMILIA-EMPRESA**, al sistema cuyos miembros interactúan permanentemente. Concebimos como **problema**, a toda aquella situación, donde hay alguno o muchos que sufren. Todo sufrimiento, es índice de conflicto donde hay una situación sin resolver y un conflicto de fuerzas que se haya mantenido en el tiempo. Todo problema presentado, se vincula con

cada miembro de la familia-empresa, de un modo tal que le trae consecuencias tanto positivas como negativas. El síntoma o conducta problema de un individuo establece ventajas y desventajas sociales para cada uno de los demás miembros restantes de la familia-empresa<sup>1</sup>

Definimos al **síntoma** como acto comunicativo que ejerce una función dentro de una red de relaciones interpersonales; constituyen un estilo de conducta adaptado al comportamiento actual de los otros integrantes del sistema. Es necesario producir cambios en el sistema total que vive una persona dando lugar a un sistema más diversificado.

Se debe tener en cuenta el contexto socio-cultural en que se encuentra inmerso un sistema familiar-empresa, ya que las tareas que desarrolla difieren en cada contexto.

**Terapia Familiar Sistémica:** Una revisión general al Modelo Estructural frente al análisis del clima laboral en las Organizaciones.

Definimos **motivación** como ACTITUD y disposición a estar presto a realizar acciones tendientes a lograr algo que se busca o se desea.

La motivación asume un valor protagónico en cuanto tiene un valor predictivo del resultado del tratamiento o mejoramiento continuo. Si bien la motivación es variable, pueden detectarse señales en las entrevistas que identifiquen el grado de la misma.

La motivación de las personas para el cambio debe ser analizada desde el punto de vista de quién está intentando un cambio y las soluciones anteriores intentadas por el sistema (empresa-familia) que fueron fallidas y debido a las cuales el problema perdura.<sup>2</sup>

1 <sup>(1)</sup> Ver Bradford P. Weeney, Olga S. "La Voz Terapéutica de Olga Silverstein". Ed. Piados, Bs., As. 1988.

2 <sup>(2)</sup> Hirsh, Hugo y otro. "Estrategias psicoterapéuticas Institucionales". Ed. Nadir. 1987.

Desde el área de la prevención, es importante saber quién formula la denuncia, ya que esa persona al hacerlo busca un cambio y puede provenir de un miembro del sistema o de un miembro externo al sistema familiar-empresa.<sup>3(3)</sup>

El problema puede ubicarse en el interior del consultante/trabajador, en su contexto social o en la retroalimentación entre ambos, la vida psíquica de un individuo no es exclusivamente un proceso interno, el individuo influye sobre su contexto y es influido por éste; por secuencias repetidas de interacciones. El individuo que vive en el seno de una familia es un miembro de un sistema social-laboral al que debe adaptarse y ser productivo.

Sus acciones se encuentran regidas por las características del sistema y estas características del sistema incluyen los efectos de sus propias acciones pasadas.<sup>4(4)</sup>

Las personas pueden ser consideradas como parte de un sistema o sub-sistema, pero se debe tener en cuenta al conjunto. Las modificaciones en una estructura familiar-empresa contribuyen a la producción de cambios en la conducta y los procesos psíquicos internos de los miembros de este sistema.

El sistema de una familia-empresa, está organizado sobre la base del apoyo, regulación, desarrollo y socialización de sus miembros en la organización.

El líder de la gestión humana formado y preparado en estos temas, se une a la familia-empresa para reparar o modificar su funcionamiento, para que los trabajadores puedan desarrollar estas tareas con mayor eficacia.<sup>5(5)</sup>

La terapia estructural de la familia debe partir de un modelo de

3 <sup>(3)</sup> Hirsh, Hugo y otro. "Estrategias psicoterapéuticas Institucionales". Ed. Nadir. 1987.-

4 <sup>(4)</sup> Minuchin, Salvador. "Familias y Terapia Familiar". Ed. Gedisa. Bs. As. 1986.

5 <sup>(5)</sup> Minuchin, Salvador. "Familias y Terapia Familiar". Ed. Gedisa. Bs. As. 1986.

normalidad que le permita medir las anomalías.<sup>6(6)</sup> En el caso de las empresas en general, si existiera el apoyo externo de terapias familiares sistémicas, éstos trabajarían en el sistema familiar nuclear de sus trabajadores-colaboradores y generarían funcionalidad y bienestar, tanto en las compañías (clima laboral) como en sus familias (homeostasis). La competitividad de una organización no depende sólo de la calidad de sus estrategias, sino también de las aptitudes, actitudes y motivación del personal que llevan los planes y objetivos al campo de la acción.

Ningún sistema (social-laboral-familiar) tendrá éxito sino cuenta con personas que den todo de sí (potencial) para su eficaz puesta en práctica de sus competencias, valores, principios y de las acciones de mejora permanente. Es por lo tanto esencial y fundamental contemplar siempre cómo lograr el apoyo de directivos, líderes y personal, para gestionar positivamente el cambio integral en dicho sistema. Las Organizaciones como las familias están dotadas de estructuras orgánico-funcionales, fundamentadas sobre el *ser humano*, tal como si fueran actores, provistos de un rol específico y un campo de acción determinado.

Constataremos que existen en las organizaciones una interacción dinámica y poderosa cuyo éxito depende del funcionamiento armónico, estable y homeostático del sistema (actores) y sus procesos. Así también, es importante tomar en cuenta que las organizaciones como sistemas están abiertas a interactuar con otros sistemas. Una de las mayores relaciones que la organización tiene con el exterior se presenta con los sistemas familiares de sus colaboradores. Estos dos sistemas (la familia y la organización) van a estar relacionados activamente y es más, se producirán sucesos y hechos que afectarán la productividad y la convivencia de los dos sistemas.

---

6 <sup>(6)</sup> Minuchin, Salvador. "Familias y Terapia Familiar". Ed. Gedisa. Bs. As. 1986.

## 10. Terapia Familiar Sistémica: Una revisión general al Modelo Estructural frente al análisis del clima laboral en la Compañías.

La terapia estructural conceptualiza a la familia como un sistema que se desarrolla en un proceso constante de adaptación a un medio ambiente cambiante: "Un sistema sociocultural abierto que se transforma continuamente". Sin embargo, existe dentro de este sistema cambiante unos subsistemas definidos:

1. colaborador-alta dirección
2. colaborador-compañía
3. colaborador-compañeros
4. colaborador-familias

### *Algunas pautas de interacción claras en cada subsistema:*

1. colaborador-alta dirección: tiene que ver con el rendimiento, resultados y satisfacción.
2. colaborador-compañía: tiene que ver con la actitud, aptitud y predisposición al cambio y toma de decisiones.
3. colaborador-compañeros: tiene que ver con la comunicación / solución de conflictos.
4. colaborador-familias: tiene que ver con los trabajadores y las familias, funcional – disfuncionales / implementación de políticas FR (familiarmente responsables).

Es importante mencionar, que en algunas Organizaciones modernas que realizan medición de clima laboral, consideran, que una de las herramientas de mejora continua, es la Terapia Familiar. Se debe determinar con claridad la delimitación de los subsistemas y su funcionamiento,

dependiendo de la aplicación de las pautas de interacción dentro de cada subsistema para establecer los posibles problemas en el manejo de los límites (**claros, difusos y rígidos**).

También se hace importante determinar las pautas transaccionales que se manejan entre los diferentes subsistemas: **jerarquía, alianzas y coaliciones, adaptabilidad y cohesión**.

Uno de los puntos relevantes a tomar en cuenta y que vale recalcar, es el nuevo MODELO que propongo a las COMPAÑIAS MODERNAS (basado en mi experiencia práctica profesional), en el problema identificado y sensible con los trabajadores que laboran bajo esquemas de **"horarios especiales"** Ej. (Empresas petroleras, servicios, ventas, servicio al cliente, mineras, agroindustriales, centro comerciales, seguridad u otras relacionadas) que generan sobretiempos o turnos de trabajo **"diferentes o especiales"**, estos esquemas de trabajo sin lugar a dudas afecta considerablemente la estructura familiar y sobre todo, el clima laboral, las relaciones, la comunicación, el bienestar, motivación y desempeño integral del trabajador.

---

## CAPITULO 3

---

### UN NUEVO MODELO: LA TERAPIA FAMILIAR Y SU APORTE AL CLIMA LABORAL

#### 11. Ejemplo de un MODELO a través de una Intervención práctica de la "terapia familiar" llevada a cabo en un departamento técnico de una compañía de Servicios Petroleros.

La terapia sistémica familiar, nos permite guiar técnicamente a una empresa o institución, para que se logren resolver los conflictos, primeramente dentro de la familia y que luego, repercuta de manera positiva en un proceso de mejora continua en el clima laboral de una Organización, entre sus colaboradores y líderes.

Es importante para la medición del Clima Laboral, la forma en que se organizan y establecen las actividades, funciones y responsabilidades de los trabajadores en una empresa, dentro de una estructura, departamento, áreas de gestión, equipos de trabajo, etc., y la coordinación de dichas funciones, responsabilidades y las relaciones que se dan entre los líderes, los trabajadores, y de cada uno entre sí.

***La estructura organizativa de la empresa, por lo general está conformada por:***

- El conjunto de elementos (cargos, funciones, responsabilidades, competencias y profesiogramas) que la integran:
- Las funciones, profesiogramas y competencias que tienen asignadas cada uno de los cargos.
- Las relaciones jerárquicas y funcionales existentes entre los distintos niveles organizativos (cargos o puestos de trabajo).



### Cómo inicia el apoyo terapéutico en la empresa. Ejemplo de una "dinámica de grupo" aplicada en este modelo.

- Luego de lograr empatía y confianza con un equipo de trabajo determinado. Un trabajador plantea un problema que está sucediendo en la Institución al frente de los demás trabajadores.
- Cada uno de los trabajadores ocupa un lugar y se les pregunta ¿cómo se sienten frente al problema expuesto?.
- Esta *dinámica de grupo*, con una "lluvia de ideas" proporciona información clave acerca del funcionamiento de algún sistema dentro de la empresa que no está funcionando adecuadamente y que afecta el Clima Laboral de la misma.

### Cómo se llega a la solución del problema planteado.

- En la misma dinámica, vamos cambiando a las personas de lugar hasta que todas se sientan cómodas y en ese nuevo lugar, se promueve un ambiente propicio y confiable para avanzar en dicha dinámica.
- Continuamos escuchando y observando, nos damos cuenta con certeza, donde la energía positiva y negativa se va concentrando y la vamos modificando y estabilizando poco a poco.
- Muchos problemas que ocurren dentro de una empresa, por lo general es por el "estilo de liderazgo", más aún, consideran que no es el adecuado para la compañía, deficiente comunicación, formación integral limitada, relación inapropiada con sus equipos de trabajo, deficientes procesos de selección internos y externos, los colaboradores no están en los cargos correctos, todo esto, sin duda está afectando indiscutiblemente el Clima de la Compañía.

- Aunque hay que tomar en cuenta que existen trabajadores que no se llevan bien pero hacen un gran equipo cuando se lo proponen, hay que enseñarlos a que se toleren para beneficio de la empresa, ya que pueden ser un ejemplo positivo o negativo para los demás.
- Finalmente, ante los problemas identificados en esta *"dinámica"* hay que enfrentarlos hasta llegar a una solución efectiva bajo un criterio ganar/ganar entre todos los niveles de la compañía. Es necesario crear los ambientes adecuados para que la gente sea más feliz en sus puestos de trabajo.

### Cómo evitar que los problemas personales se mezclen con los del trabajo.

- Hay que poner atención, cuando las empresas son de tipo familiares para observarlas de forma más rigurosa y ver como son las relaciones dentro de esta, por la influencia del tipo de liderazgo de la familia.
- Cuando se trabaja en una compañía de este tipo familiar, siempre hay que preguntarse? qué relación e impacto en el liderazgo tiene la familia o sus miembros, los que están involucradas en la empresa, ya que muchas veces ahí está la respuesta a los conflictos de todo tipo dentro de la misma.
- Si nos damos cuenta que existe un problema más profundo, entonces sugeriremos de manera profesional que se enfrenten y se mejoren estos problemas identificados, esto evitará en lo posible, que no haya tanta tensión entre los familiares, líderes y trabajadores y que finalmente afecte negativamente el Clima laboral y los otros resultados de rentabilidad y eficiencia de la Empresa.

## Otros problemas en las Organizaciones, que afectan el Clima Laboral

- Existe una gran preocupación por el estilo que los líderes eligen para dirigir a las organizaciones.
- Muchos de los líderes solo se fijan en los resultados que dan los trabajadores y dejan de preocuparse por los problemas personales-familiares y emocionales que pueden llegar a existir en los mismos y en sus equipos de trabajo.
- Un problema que afecta el Clima y que es importante considerar, es la deficiente elección y selección de los mandos medios de las empresas.
- También, afecta el clima de las Organizaciones el diferente trasfondo cultural, intergeneracional y social de los colaboradores que la componen.

## Qué sucede cuando los colaboradores no se encuentran laborando en el cargo ideal.

- Toda persona (trabajadores o colaboradores) le corresponde un lugar (cargo/puesto) en la estructura de la compañía.
- Pero se puede dar el caso de que ese lugar (cargo/puesto) no está dentro de la empresa que está laborando. Existe una *brecha* significativa.
- Si una persona siente que tiene mucho más potencial para el cargo en el que está laborando, y que sus expectativas de desarrollo y crecimiento son más altas de las que le ofrece el cargo y la empresa donde está trabajando, éste colaborador probablemente tomará la decisión de retirarse a otra compañía donde "estén listos" para aprovechar su potencial y expectativas de desarrollo, de esta manera se sentirá más cómodo, feliz y eficiente.

- La rotación de personal en niveles por encima del 20% afecta sin duda el clima laboral de una empresa; además, del costo material y económico que esto representa, existe también un costo emocional en sus líderes muy alto.

### Explicación de un caso práctico realizado en una Compañía de Servicios Petroleros en el Ecuador.

Luego de haber presentado a la Dirección de la Empresa (objeto de este estudio) los resultados (cuantitativos y cualitativos) del análisis de los factores logrados en la "Encuesta de Clima Laboral" de dicha compañía en el año 2014, se determinó con la Dirección y el Equipo Gerencial, realizar COMO EJEMPLO este nuevo MODELO de mejoramiento sostenido del Clima Laboral, mediante un proceso de *intervención terapéutica familiar sistémica a un departamento técnico de 25 trabajadores y sus familias de origen, que laboraban en el Oriente Ecuatoriano*

Con estos antecedentes, se procedió a realizar este modelo de Intervención Terapéutica.

## 1. El primer paso fue la creación del programa PISEFA,

### QUE ES EL PROGRAMA PISEFA?:

Sus siglas significan (Programa de Intervención Sistémica Familiar para Empleados y sus Familias). Se trata de una propuesta de INTERVENCIÓN TERAPEUTICA FAMILIAR, relacionada con la necesidad de los trabajadores de mejorar su situación personal-familiar-empresa, mediante el diagnóstico, análisis, monitoreo y "mejora continua" de sus situación personal-familiar, que luego en el mediano plazo, este proceso terapéutico incidirá en el mejoramiento continuo de su situación familiar y por ende del clima laboral de la compañía, teniendo como herramienta fundamental, la intervención familiar con enfoque sistémico.

### ESQUEMA GENERAL DE FUNCIONAMIENTO:



## HERRAMIENTAS DEL PROGRAMA PISEFA:

El PISEFA busca integrar las prácticas de la psicología organizacional y la psicología clínica para lo cual utiliza como primer paso la "medición del clima laboral de la compañía", (obtener la primera fotografía del clima de la Institución), esta es una herramienta técnica utilizada por la psicología organizacional para conocer el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano de una empresa, el clima laboral está determinado por una serie de factores como por ejemplo: (medición de liderazgo, trabajo en equipo, sentido de pertenencia, comunicación, esquemas salariales, beneficios, entre otros factores similares), para realizar la medición del clima laboral se pueden utilizar las siguientes herramientas:

- Utilización de encuestas (físicas y on-line) para la medición del clima laboral.
- Entrevistas individuales o de grupo (focus group).
- Análisis estadístico (cualitativo y cuantitativo).
- Informe por factor analizado y colocar las recomendaciones y "oportunidades de mejora continua".
- Comunicar a todo el personal de la empresa, al inicio de la encuesta, sobre la importancia de obtener información fidedigna de este proceso y al final de la encuesta, presentar la información clave de los resultados del proceso de Clima laboral para buscar el compromiso genuino de todos, en las oportunidades de mejora continua.
- Finalmente, se debe aplicar el proceso de Clima Laboral, que puede ser cada 6 meses o cada año, para evaluación y seguimiento (al inicio y final de la aplicación del programa PISEFA), en donde se observará los resultados concretos de mejora continua y el aporte de dicho programa en el proceso de mejorar el Clima de la Organización.

2. La segunda herramienta clave en el PISEFA es la concienciación de los trabajadores (con talleres y cursos de formación y capacitación), sobre la importancia de mejorar los procesos administrativos, técnicos y emocionales, en la vida cotidiana de las organizaciones. Se hace necesario, generar un nuevo pensamiento sobre la psicología y la familia, ya que las personas, en este siglo cada vez menos, tienden aún a creer que la intervención psicológica es "para la gente que está loca", para lograr esta concienciación en las personas se propone como sub-herramientas una serie de talleres de carácter socio-educativo e intrafamiliar, a la vez que estos talleres sirven para que la gente reconozca sus propios problemas familiares y decida buscar asesoría/intervención técnica, los mismos que están orientados a mejorar las relaciones familiares e interpersonales que inciden en el clima laboral de la empresa (in situ). *Los temas de los cursos-talleres más relevantes que abarca la intervención terapéutica familiar del PISEFA, son:*

- Intervención en crisis.
- Intervención terapéutica personal, parejas y familia nuclear (esposó/a e hijos).
- Escuela para padres.
- Manejo de equipos reflexivos.
- Comunicación y trabajo en equipo.
- Dinámicas de grupo, assessment center.
- Talleres de educación, formación familiar y su contexto.
- Manejo de casos especiales que requieran nuestra intervención y experiencia (VIH, adicciones, accidentes laborales, intentos de suicidio, secuestros u otros relacionados).
- Otros temas de carácter psico-social, salud y seguridad.

3. La tercera herramienta del programa es la intervención y asesoría, a través terapia familiar sistémica para empleados y sus familias (con un aproximado de entre 6-10 sesiones por cada miembro del sistema familiar nuclear). Presentación de informes sobre los avances del proceso de intervención terapéutica familiar del colaborador y su familia, sin colocar nombres, ya que son procesos confidenciales y que de ninguna manera debería afectar la relación laboral con la empresa.

En vista de que el trabajo de intervención sistémica se hace en un contexto organizacional y por lo tanto la empresa necesita conocer las transformaciones que el programa PISEFA provee, este programa contiene (como mencioné anteriormente), una cuarta herramienta:

4. La presentación mensual de informes gerenciales, (De carácter **MUY** confidencial, sin presentar los nombres de los colaboradores que se encuentran en intervención, más bien, se incluyen los casos presentados y detallando las conflictivas psicológicas abordadas y el proceso sostenido de mejora continua de dichos casos).
5. Como última herramienta del programa PISEFA, se encuentra, una presentación del **análisis estadístico** general comparativo de la Medición de Clima Laboral de la Compañía en el transcurso de un año, en este caso (2014 y 2015), se observa los avances del programa y una propuesta de mejoramiento continuo, esta herramienta está en capacidad de probar cualitativamente y cuantitativamente la eficacia de este estilo de intervención terapéutico dentro de las Organizaciones y su impacto en el Clima Laboral.



### Tiempo de duración del programa:

El programa PISEFA es factible realizarlo durante un año calendario, para evidenciar su eficiencia en el esquema y etapas planteadas y que está descrito anteriormente. Mi recomendación, se debe convertir en un programa de apoyo permanente.

### ANÁLISIS DE DATOS CUANTITATIVOS Y CUALITATIVOS:

#### Análisis e Informe del Primer Proceso de Medición del Clima Laboral en la Compañía del Sector Petrolero.

1. En la investigación de CLIMA LABORAL realizada por el departamento de Talento Humano con los colaboradores de la Compañía, se evidenció que éstos son los tres aspectos fundamentales que determinan: estabilidad, equidad y armonía en la Organización.
  - a. Relación y Sentido de pertenencia con la Compañía.
  - b. Relación y Confianza con los líderes de la Compañía.
  - c. Manejo de las relaciones interpersonales con pares y sus equipos de trabajo.
2. CLIMA LABORAL (Los factores que fueron evaluados)
  - a. Reconocimiento y Satisfacción laboral
  - b. Comunicación
  - c. Actitud y cambio
  - d. Solución de Conflictos
  - e. Toma de Decisiones.

### 3. Análisis y metodología de la encuesta que se aplicó para medir el Clima Laboral de la Compañía del Sector Petrolero

- Encuesta personal respondida por los colaboradores, que permite conocer a Talento Humano su percepción (sentir personal-emocional sobre la empresa). Además, sobre el tipo y calidad de las relaciones en su lugar de trabajo, así como los sentimientos que le produce las diferentes facetas de la Compañía.
- Es un cuestionario escrito que responden los colaboradores de la compañía, en el que se indaga sobre las prácticas de la administración en la gestión de las personas.
- La encuesta contiene 59 preguntas en una escala del (1 a 4) que presenta las siguientes opciones:

1. Nunca	Regular
2. Rara vez	Buena
3. Frecuentemente	Muy Buena
4. Siempre	Excelente

- Las respuestas, se presentan en porcentajes con respecto al total de la población, se consideran así:

Respuesta 1: El colaborador no tiene una percepción positiva del aspecto considerado.

Respuesta 2: El colaborador percibe inconsistencia en el aspecto considerado o se encuentra indeciso o apático.

Respuestas 3 y 4: El colaborador tiene una percepción positiva y excelente del aspecto considerado.

#### **4. Análisis Cuantitativo y Gráfico del Clima Laboral en la Compañía del Sector Petrolero años 2014- 2015**

Informe del “Análisis Comparativo” de los resultados de la Encuesta de Clima Laboral, luego de ser aplicado el programa PI-SEFA, se observa la efectividad de este nuevo MODELO, en un año (2014-2015) se incrementaron alrededor de cinco puntos de satisfacción del Clima Laboral versus el promedio de los factores analizados en la Compañía.

FOR AUTHOR USE ONLY

Campos Evaluados	Promedio año 2014	Promedio año 2015	Valoración	Tendencia
Reconocimiento y satisfacción laboral	66%	76%	Lig. Superior	Sube
Comunicación	42%	42%	Media	Normal
Actitud y Predisposición al cambio	54%	55%	Media	Sube
Solución de Conflictos	48%	56%	Media	Sube
Toma de decisiones	34%	42%	Lig. Superior	Sube
General	49%	54%	Media	Sube

## ANALISIS CUANTITATIVO GENERAL DE LA ENCUESTA DE CLIMA

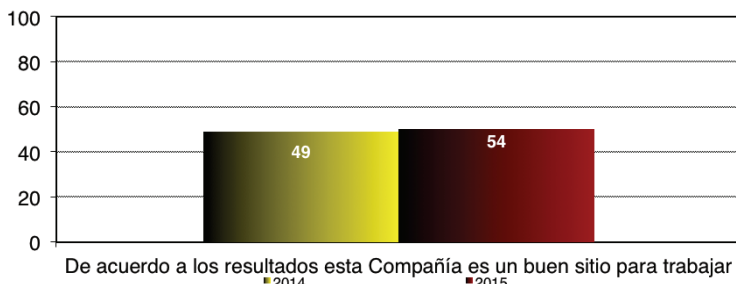
*Año 2014 (Se tomó al 80% de los colaboradores de la compañía, valoración media y con tendencia a mejoramiento continuo).*

Indicador	% Encuestas	Nivel de Satisfacción	Valoración	Tendencia
General	80%	50%	Media	Subir

*ANALISIS CUANTITATIVO GENERAL DE LA ENCUESTA DE CLIMA Año 2015 (Subió aproximadamente 5 puntos el clima de la compañía, en relación al año pasado 2014. Valoración media y con tendencia a mejoramiento continuo).*

Aceptación 2015	Valoración	Tendencia
54%	Media	Sube

## GRAFICO COMPARATIVO (AÑOS 2014-2015) DEL MEJORA- MIENTO DEL CLIMA LABORAL



*Luego de obtener los resultados cuantitativos de la encuesta de Clima Laboral, se establece cuatro prioridades para trabajar entre el departamento de Talento Humano y el Equipo Gerencial de la compañía. Adjunto dichas prioridades.*

Prioridades para trabajar	
1	Fortalecer el sentido de equipo y pertenencia a través de actividades y espacios de integración
2	Fortalecer la autonomía empoderando al personal. Formalidad en las decisiones
3	Promover en los líderes delegación y una mejor comunicación con sus colaboradores en términos de accesibilidad, equidad y transmisión clara y oportuna de la información
4	Estructura organizacional adecuada, respetar las jerarquías. Promover un mejor ambiente laboral para los colaboradores Quito-Campo

Como se ha podido observar en esta comparación entre el modelo clásico de análisis de clima laboral por encuestas y el nuevo modelo que se propone en este libro, utilizando una herramienta totalmente innovadora y potente para mejorar el Clima Laboral en una Empresa (La Terapia Familiar dirigida a colaboradores y sus familias) (9).

## 5. Contextualización:

### Dónde se realizó esta investigación?

Esta investigación se realizó en una Compañía de Servicios Petroleros, en los años 2014 y 2015. Su especialidad es: sistema de levantamiento artificial por bombeo hidráulico, ingeniería de petróleos, diseño y construcción de equipos y herramientas de fondo especiales para la industria petrolera. Tiene oficinas en Quito y una Planta de Producción para las operaciones con sus clientes, ésta se encuentra en el Coca, Ciudad, Francisco de Orellana en la Amazonía Ecuatoriana.

### Por qué resultan importantes en esta investigación los horarios de trabajo especiales establecidos en el Oriente.

#### Horarios especiales de trabajo:

Jornada de Trabajo: 14 días seguidos  
 Días De Descanso 7 días seguidos, contados a partir del día 15°

#### En las plantas de producción se ha establecido el siguiente horario rotativo de trabajo:

Primer turno	7h00 a 17h00.
Segundo turno	16h00 a 01h00.
Tercer turno	22h00 a 07h00

Desde la perspectiva sistémica, se demuestra que la gestión humana es también interacción e interrelación con otras personas y que no se puede comprender en este caso al trabajador si se lo aparta de su contexto familiar, social y laboral. Por esta razón, es importante conocer el nivel de impacto que causa esta política (horarios de trabajo) de la compañía, referente a los horarios de trabajo "normales" en la ciudad de Quito.

No es lo mismo tener un horario de trabajo “normal” de 8 horas diarias (08:00h a 17:00h) y de lunes a viernes como sucede con el personal que trabaja en las oficinas de Quito, que tener un horario de trabajo en el Oriente, lejos de sus familias, de 12 horas diarias y de 14 días de labor permanente en actividades de campo, versus 7 días de descanso en Quito.

Este último horario, podría ser un factor CLAVE de esta investigación, al conocer cómo afecta al trabajador y al sistema familiar en esta Compañía de Servicios Petroleros. Por lo tanto, será posible e interesante demostrar de manera cualitativa y cuantitativa, sobre la hipótesis planteada.

*“Si las Organizaciones cuentan con personal que provengan de sistemas familiares más funcionales, estables y organizados, entonces el clima laboral de dicha Organización mejorará de manera importante”.*

## RESULTADOS:

1. LA COMPAÑÍA DE SERVICIOS PETROLEROS objeto de este estudio, luego de la aplicación del programa PISEFA, es un buen ambiente laboral evidenciado en el nivel satisfactorio en que se encuentran varios indicadores.
2. Se destaca la percepción referida a la “estabilidad en el trabajo” con una valoración importante.
3. Adicionalmente, se evidencia un consenso positivo alrededor de la variable alusiva al tema **Orgullo de pertenecer a la Empresa**. Por otro lado, se debe reforzar más sobre el tema remunerativo, encontrándose muy bien en varias posiciones acorde al sector de servicios petroleros. Convenientemente gestionada y equilibrando otras posiciones más bajas en la remuneración, podría llegar a ser una fortaleza de la compañía. En este tema hay trabajar más proveyendo información técnica y objetiva.



4. En el norte de la organización se ve perfectamente factible continuar avanzando hacia resultados más llamativos donde sea posible consolidar mayores fortalezas. Para esto será necesario trabajar sobre las prioridades identificadas, desarrollando estrategias que las favorezcan con fuerza y compromiso a todos los actores de la Compañía.



#### ACCIONES DE MEJORA CONTINUA:

Frente a estas prioridades como acciones de mejora continua están:

- a. **Implementar un sistema de ejecución ligado a cursos de capacitación en:** "comunicación", "empoderamiento", "delegación", "liderazgo", "trabajo en equipo", "manejo efectivo del tiempo", "escucha", etc. Este tipo de intervención puntual seguramente no resolverían los problemas de fondo, con lo cual en poco tiempo se haría necesaria otra intervención de "mayor impacto" tomando en cuenta los aspectos psicosociales y familiares del personal. Sin embargo, lo que hasta aquí se ha realizado es el sistema clásico de funcionamiento de los departamentos de Talento Humano en las empresas con

respecto a mejorar el clima laboral de las empresas con una gran dosis de pensamiento SISTEMICO.

- b. **Empatía**, (p.ej. liderazgo de apoyo)
- c. **Claridad**, (p.ej. compartir y entender claramente los objetivos a seguir)
- d. **Proceso de compromiso**, (p. ej. integrar a las personas en el proceso de toma de decisiones, relaciones interpersonales, alineación con los objetivos)
- e. **Aprendizaje**, (p. ej. apreciación, devolución, capacitación y procesos de desarrollo).
- f. **Proceso terapéutico**, (p. ej. Apoyo terapéutico familiar puntual por problemas derivados del trabajo).

La investigación en salud organizacional ha descubierto que los equipos de trabajo en donde **estos elementos funcionan óptimamente** exhiben el menor riesgo de comportamientos perjudiciales por parte del trabajador.

En conclusión, la Terapia Familiar muy bien gestionada por profesionales especialistas en el tema, de manera focalizada y confidencial, aportará significativamente en la mejora continua del Clima Laboral de una Empresa.

Se tornará en una estrategia innovadora en donde se pueda integrar a las familias en el contexto laboral sin que esto signifique interferencia, al contrario, se convertirá en un interesante proceso de conciliación de estos dos sistemas (laboral-familiar).

## Capítulo 4

### 12. EL SALARIO EMOCIONAL (El salario del aprecio)

El salario emocional es un concepto asociado a la retribución de un empleado-colaborador en la que se incluyen aspectos de carácter no económico, cuyo fin es satisfacer, las necesidades personales, familiares y profesionales del trabajador, mejorando la calidad de vida del mismo, fomentando la conciliación laboral que incide en el mejoramiento continuo del CLIMA ORGANIZACIONAL.

Este tipo de retribución puede actuar como “factor motivador” de los colaboradores y así mejorar la opinión/imagen que los trabajadores tienen de la empresa. Por lo tanto, no se trata de recibir como salario una mayor cantidad de dinero, sino de recibir servicios, compensaciones o prestaciones que el trabajador entiende como **beneficios más valiosos** que una revisión o ajuste de sueldo.

- » Las personas van a trabajar para poder satisfacer sus necesidades integrales.
- » A partir de esto pueden existir 2 tipos de retribuciones por el desempeño y aporte laboral:
  - » Retribución Monetaria
  - » Retribución o Salario Emocional.
- » Las empresas e instituciones que tienen un propósito claro e inspirador son las que tienen más gente dispuesta a **crear, trabajar e innovar**.
- » Cuando una persona cree en el propósito de su trabajo, en los líderes o en el equipo de trabajo, entonces **dará lo mejor de sí mismo**, independiente de la recompensa monetaria.

- » Saber crear un vínculo emocional entre la empresa y sus colaboradores, es crear una relación más duradera y motivadora, que un valor económico.

**Al Salario Emocional se lo puede entender como el incentivo que:**

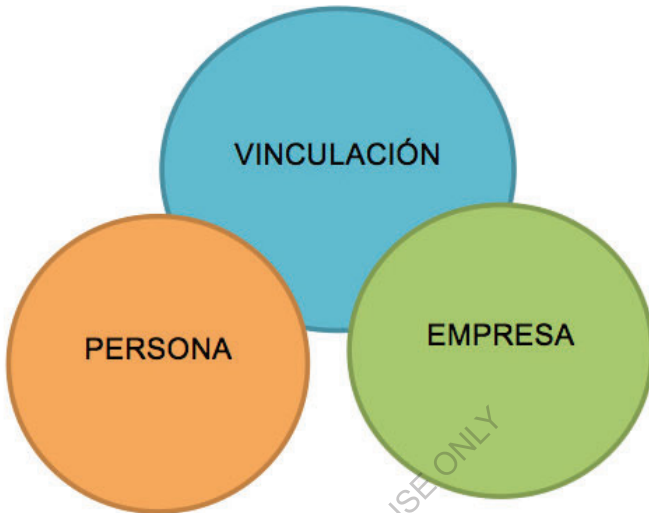
- » Reconoce los logros.
- » Mejora, desarrolla y fortalece la formación, educación, capacitación y entrenamiento de los colaboradores.
- » Propicia la conciliación entre la vida profesional y personal-familiar.
- » Facilita un plan o desarrollo de carrera.
- » Evalúa el desempeño ético y equitativo.

### **13. LA IMPORTANCIA DEL SALARIO EMOCIONAL EN LAS EMPRESAS PARA MEJORAR CLIMA LABORAL.**

- Un programa bien pensado, estructurado y comunicado puede proporcionar a una Institución, un importante margen competitivo cuando se trata de atraer a personas claves y retener la fidelidad y motivación de los colaboradores.
- Solo las empresas que se concentren e inviertan en cautivar y desarrollar tanto a sus clientes como a sus trabajadores, serán capaces de sobrevivir, competir y generarán resultados en productividad, rentabilidad y satisfacción laboral.

***“La lealtad vista desde esta perspectiva, es una herramienta para el éxito y un escudo para los tiempos difíciles”.***

*(F.Reichheld)*



### **EL VALOR TANGIBLE DEL SALARIO EMOCIONAL EN UNA EMPRESA**

El valor tangible para la empresa que incluye la retribución emocional en sus políticas retributivas son:

- » Índices de rotación del personal bajos.
- » Reducción de gastos en relación con la selección, rotación, formación y administración del talento humano.
- » Niveles bajos de absentismo y ausentismo.
- » Colaboradores satisfechos y motivados, son trabajadores con elevados índices de productividad y competitividad.
- » La existencia de una buena relación con el trabajador, en la cual él se sienta parte de una estructura desde el

primer momento es lo que provoca que el Colaborador tenga ganas de ir a trabajar y ser productivo.

- » Finalmente, mejora en alto nivel el Clima laboral de una organización.

### **OTRAS VENTAJAS DE TENER SALARIO EMOCIONAL EN LAS EMPRESAS:**

- » No tiene costo
- » Económicas
- » Incrementan resultados cuantitativos y cualitativos
- » Mejora el Clima laboral
- » Exentas de tributo
- » Innovadoras
- » Fáciles de implementar
- » Optimiza y facilita todos los demás procesos de talento humano.

## CAPÍTULO 5

### 14. POLÍTICAS FAMILIARMENTE RESPONSABLES

La relación entre el sistema organizacional y el sistema familiar es un campo de estudio que ha tenido un buen nivel de exposición a través de los años y que ha llegado a conjugarse en un modelo conciliador.

*Desarrollo y adaptación en las Familias y Organizaciones (Un modelo conciliador de la relación trabajo-familia)*

Según, Juan Luis Linares (Identidad y Narrativa 1996) la organización equivale a la evolución de las estructuras a través del tiempo y es lo más parecido a la identidad de un sistema relacional familiar, aunque, por ser el resultado de una confluencia consensuada de individuos, resulta mucho más flexible y negociable que la identidad individual.

En la organización, la familia tiene su lugar, dotados de una dimensión histórica, los conceptos estructurales clásicos, tales como cohesión y desligamiento, jerarquía y límites, distancia y proximidad, triangulación, etc.

Una empresa u organización familiarmente responsable (EFR) es aquella que posee un modelo explícito, en la que desarrolla programas, políticas y prácticas que facilitan la conciliación de la vida familiar y profesional del trabajador.

Pero, la gran pregunta es, ¿Qué motivó generar este nuevo modelo en las empresas?

Durante las últimas décadas del siglo XX se produjo el ingreso masivo de las mujeres al mercado laboral lo que ha venido de la mano con un mejor nivel de preparación de este segmento de la población.

Este incremento de mujeres preparadas, hace más factible que ellas accedan a cargos directivos. Estas mujeres seguramente harán pareja con hombres de igual preparación que ellas, lo que conlleva a la formación de hogares de "doble ingreso" en los cuales la administración y el cumplimiento de las tareas se convierten en una responsabilidad compartida entre el padre y madre de familia.

Al existir estos nuevos roles – tanto el del hombre en el hogar, como el de la mujer en el mercado laboral hace que ambos estén más proclives a sufrir conflictos trabajo-familia, los cuales se dan cuando existen presiones en el medio que hacen que el trabajo y la familia no sean compatibles en algún aspecto.

#### Existen al menos tres tipos de conflictos al respecto:

1. El **primero**, se da cuando el tiempo utilizado en una de las dos funciones (trabajo y familia), impide destinar tiempo a la otra.
2. El **segundo**, ocurre cuando se dan altos niveles de tensión en el cumplimiento de uno de los roles, lo que a su vez afecta el desempeño en la otra función.
3. El **tercero**, tiene relación con las conductas requeridas por ambos roles, en situaciones en que existen incompatibilidades entre los comportamientos deseables en los dos ámbitos.

#### ***Elementos que compone esta política en una empresa llamada Familiarmente Responsable, EFR:***

Ante esta situación, por ejemplo, el IESE- Business School de España, desarrolló un modelo de empresa que por medio de sus prácticas permite a los colaboradores, armonizar su vida laboral con su vida familiar. Este modelo considera cuatro componentes esenciales para la conciliación trabajo-familia.



**Estos son:**

1. Políticas FR (familiarmente responsables).
2. Facilitadores de las políticas FR.
3. Cultura FR.
4. Resultado de las prácticas FR.

***Políticas FR (Familiarmente Responsables)***

Las políticas FR, son un conjunto de acciones tomadas por la administración o liderazgo de la empresa, para apoyar al colaborador con el equilibrio de su vida familiar y laboral. Dentro de éstas políticas se consideran tres categorías de acciones:

- a. Políticas de Flexibilidad de Tiempo y Espacio.***- Este tipo de políticas permiten al trabajador disponer de un tiempo más flexible para realizar sus actividades, así como también, realizar su trabajo desde su domicilio de tal manera que disfrute así de ausencias cortas o largas en función de sus necesidades familiares. Dentro de este tipo de políticas se pueden citar: horario flexible de entrada y salida, semana laboral comprimida, jornada laboral reducida, tele-trabajo, viernes de veranos, entre otras similares.
- b. Políticas Servicios Familiares.***- En este grupo se incluyen todas las actividades que buscan reducir la carga de trabajo extra-laboral del colaborador, como por ejemplo: información, pago o provisión de guardería; gimnasio; tintorería o lavandería y gestión de bancos en relación al tiempo.
- c. Políticas Extra Salariales o Sociales.***- Son servicios que brinda la empresa para aliviar la mente del trabajador en cuanto a temas de atención y cobertura de salud y médica de sus familiares.

### ***Facilitadores de este proceso de implementación.***

Constituyen las condiciones básicas que ayudan a las empresas a poner los valores en práctica de manera que se fomente una cultura organizativa flexible y responsable. Los facilitadores de una cultura Familiarmente Responsable FR son:

- **Liderazgo** de los directivos para motivar a los colaboradores sobre la importancia de la conciliación familia-trabajo.
- **Comunicación** interna y externa de las políticas, objetivos y metas para que los trabajadores comprendan y asuman su rol en la organización.
- **Delegación** de responsabilidad a una persona o alguna área (puede ser el departamento de Talento Humano) de la empresa que se encargue de la implantación, evaluación y control de las prácticas FR.
- **Diseño** de una estrategia de incorporación del respeto a la familia de los colaboradores, en la misión, visión y valores de la empresa.

## **15. BENEFICIOS DE CONVERTIRSE EN UNA EMPRESA FAMILIARMENTE RESPONSABLE, PARA MEJORAR CLIMA LABORAL.**

Existen varios beneficios importantes de convertirse en una Empresa Familiarmente Responsable.

### **PARA MEJORAR CLIMA LABORAL**

**Entre los beneficios tangibles están los siguientes:**

- Reducción en el costo de despedir trabajadores y capacitar a los nuevos.
- Disminución de los gastos médicos de los colaboradores, re-

lacionados con problemas de estrés y cansancio mental.

- Disminución de los costos asociados al ascenso o contratación de un trabajador para un puesto clave de la empresa.

***Beneficios Intangibles de ser una Empresa Familiarmente Responsable:***

- Mayor rendimiento, creatividad y productividad de los colaboradores.
- Reducción del riesgo principal-agente ya que los trabajadores guardan mayor fidelidad y compromiso hacia la compañía.
- Mayor libertad percibida por los colaboradores para expresar sus ideas y opiniones sobre temas de la compañía a sus superiores lo que indirectamente ocasiona beneficios económicos futuros.

Convertirse en una Empresa familiarmente Responsable EFR, es un trabajo arduo y constante el cual "al menos" requiere de la asignación de un presupuesto, además de la asignación del personal idóneo que se encargue de la implantación y comunicación del proyecto FR, para que éste traiga resultados efectivos.

Es fundamental la comunicación y socialización directa con los trabajadores, además, resulta imprescindible y punto de partida el buen ejemplo de los directivos, gerentes y líderes en cuanto a la conciliación práctica, trabajo-familia.<sup>7</sup>

Que incide indudablemente en la mejora continua del Clima Laboral en una Institución.

---

7 El modelo de la Empresa Familiarmente Responsable (EFR) nació en el IESE Business School de la Universidad de Navarra-España bajo la tutela de la Dra. Nuria Chinchilla en el año 1999

---

## CAPÍTULO 6

---

### 16. Sugerencias Prácticas de Conciliación en el Trabajo y la Familia

Actualmente, el trabajo, los hijos, la casa, y otras obligaciones hacen que la lista de tareas sea interminable y no sepamos por dónde empezar o a qué cosas debemos dar más importancia. Para no dejar que el estrés domine nuestra vida, y que la conciliación de la vida laboral y familiar sea imposible, es necesario conocer una serie de *prácticas para conciliar familia y trabajo*.  
**Evitar la sobrecarga de tareas**

Muchas madres y padres de familia se sienten saturados porque no paran y sienten que no abarcan todo lo que deberían, no tienen tiempo o no pasan tiempo suficiente con sus hijos y éste se les escapa de las manos haciendo muchas cosas necesarias, pero no que no les llenan.

#### *¿Qué podemos hacer?*

1. **Planificarse.** El primer paso para conciliar familia y trabajo es tener claro qué tareas tenemos por delante. Por eso, será necesario hacer una lista que nos permita organizarnos y decidir el orden de importancia y los tiempos que necesita cada tarea. Será la forma más efectiva para asignar el espacio y el tiempo correspondiente a la consecución de cada tarea sin equivocarnos. Aunque toda planificación implica invertir tiempo, en este caso, no será una pérdida de tiempo sino un tiempo bien invertido. Así, cada uno, conociendo las tareas que tiene pendientes, podrá dosificar su esfuerzo y sus recursos de una manera más efectiva.
2. **Priorizar tareas.** Es necesario darles un orden de importancia. Aunque al final del día, de la semana o del mes, todas las ta-

reas que tenías pendientes deben quedar concluidas, decidir cuál haces primero o a cuál dedicas más tiempo y esfuerzo es necesario para distinguir lo que es realmente importante de aquello que es recomendable. Para ello, es necesario diferenciar entre tres tipos de tareas: las imprescindibles, las deseables y las innecesarias:

- **Las tareas imprescindibles:** son las tareas prioritarias, aquellas que debemos hacer de manera obligatorias para evitar consecuencias negativas, como por ejemplo: acudir al trabajo cada día o ir al médico cuando uno se encuentra mal.
  - **Las tareas deseables:** son las tareas que, a veces, posicionamos con prioritarias para la conciliación de la vida familiar y laboral, pero que en realidad no son estrictamente necesarias. Son aquellas tareas que nos gustaría hacer pero que no debemos ponerlas en primer lugar de importancia, como, por ejemplo: lavar el coche antes de un evento social, llevar a los niños a multitud de actividades extraescolares, organizar una comida complicada para los amigos.
  - **Las tareas innecesarias:** son las tareas que suponen una complicación añadida al día a día y aportan un beneficio muy pequeño. Por ejemplo: recorrer diversas tiendas para encontrar un vestido de fiesta cuando tenemos otros en casa que nos podrían valer, dedicar horas a arreglarnos antes de salir.
- 3. Hacer antes lo importante que lo urgente.** Aquellas tareas que consideramos urgentes siempre van a ocupar el primer lugar dentro de nuestras prioridades para conciliar. Por una parte, muchas de esas cosas urgentes, en ocasiones, son cosas importantes pero no “de vida o muerte”, es decir, son tareas

deseables que nosotros hemos convertido en imprescindibles. En segundo lugar, esas cuestiones urgentes pueden provocar, a su vez, que seamos incapaces de ver otras cuestiones importantes que, por no tener fecha y hora de entrega, dejamos para el final. En este sentido, es necesario recordar que merece la pena disfrutar de algunas cosas importantes y relegar algunas cosas que parecían urgentes.

4. **Pedir ayudar, delegar.** A veces, abarcar todo es imposible. En estas ocasiones, es necesario pedir ayuda. Por un lado, esta decisión necesita de un previo ejercicio de humildad, es decir, de reconocer que una persona sola a veces no puede solucionar todos los problemas. Además, exigirá un ejercicio de confianza ya que, delegar significa confiar en otra persona aquello que, seguramente, querríamos hacer nosotros pero la falta de tiempo no nos permite. Por último, **pedir ayuda exige tener autoconfianza** para reconocer que pedir ayuda no es sinónimo de "inútil", sino de persona inteligente que sabe gestionar sus recursos y entender sus necesidades. Así, delegar en otra persona alguna de las tareas del día a día será una forma responsable de enfrentarse a la sobrecarga de tareas.
5. **Renunciar a la perfección.** Muchas veces no solo queremos abarcar todo sino que, además, pretendemos **hacerlo todo perfecto**. Sin embargo, el tiempo es limitado y nos obliga a renunciar a la perfección. Cuando una persona tiene sobrecarga de tareas, seguramente sea porque se empeña en hacerlo todo al máximo nivel. No obstante, aunque siempre es **importante que las cosas estén bien hechas**, hay que saber que, a veces, por conseguir hacer de 10 una tarea, suspendemos en todas las demás.
6. **Eliminar el sentimiento de culpa.** Fracasar en una tarea es algo normal que nos puede pasar en cualquier momento. En ocasiones, los objetivos no habrán sido lo suficientemente

realistas, en otras, la pereza o la **mala organización** nos ha obligado a dejar algo pendiente. En todos estos casos, lo más recomendable es **hacer autocrítica** pero sin ser demasiado duros con nosotros mismos, aceptando que los **fracasos** y los objetivos incumplidos son parte del día a día.

7. **Ser felices.** El primer objetivo del día a día debe ser la felicidad. Por eso, cuando planificamos cómo sobrellevar la **sobrecarga de tareas**, debemos tener presente que la calidad de vida y la salud nunca debe quedar relegada a un segundo puesto. Así, las tareas son un medio para hacer que **la vida sea más cómoda**, conseguir los objetivos, aquellos que nos acercan a la felicidad.

### ***Otras prácticas para Conciliar trabajo y familia***

Trabajo y familia ¡sí se puede! Así lo asegura el especialista Jeffrey Hill, Ph.D. y profesor de la cátedra Vida Familiar de la Universidad Brigham Young en EE.UU. El catedrático se apoya en recientes investigaciones en ciencias sociales, las cuales proponen que trabajo y familia pueden ser prioridades complementarias, no antagonistas o adversarias, si se gestionan sobre la base de la armonía. Las siguientes recomendaciones pueden contribuir a que el ejercicio se convierta en máxima:

1. **Ahorre su energía en el trabajo, no la malgaste:** estudios revelan que el agotamiento de la energía en un día normal de trabajo es el principal factor para que surja el conflicto entre el trabajo y la familia. Y esto puede evitarse: haga una lista de chequeo al inicio de la jornada y establezca prioridades para el día, de tal manera que su energía se conserve hasta el final de la tarde. Así, su vigor y su estado de ánimo aún estarán “energizados” cuando llegue a casa a compartir con su familia.

2. **Imprima más calidad a su tiempo:** en la búsqueda de armonía debemos encontrar maneras de utilizar cada momento del mejor modo. La hora de la comida, por ejemplo, es una gran oportunidad para inyectarle calidad al tiempo que se comparte en familia. La hora de dormir es otro espacio valioso; esos minutos en que está con ellos, uno a uno con cada hijo, fortalece la comunicación y las relaciones familiares.
3. **Aprenda a enlazar cosas, haga "paquetes":** cuando una actividad se aprovecha al mismo tiempo, en dos o más aspectos de la vida, se detecta satisfacción al hacerlo. Por ejemplo, cuando una pareja de esposos sale a caminar, además del ejercicio necesario, aprovecha para hablar de sus hijos, proponer y generar soluciones a los problemas en el trabajo, expresar su afecto, planificar la próxima semana, entre otras cosas.
4. **Haga uso de la flexibilidad:** los empleados que tienen flexibilidad respecto a cuándo y dónde trabajar, logran mantener una armonía entre el tiempo de trabajo y el que destinan a la familia. Algunos ejemplos de horarios flexibles (ser capaz de modificar las horas de inicio, las pausas para comidas y las horas de finalización), a tiempo parcial (menos horas por menos plata), ausencias (se toman tiempo sin pago para atender responsabilidades familiares), y el teletrabajo (trabajar electrónicamente desde casa).
5. **Simplifique:** la simplicidad voluntaria, una deliberada elección de acumular menos posesiones y participar en menos actividades de las que es posible, ayuda a crear armonía. Si presupestamos recursos, controlamos gastos y reducimos deudas sentiremos una mayor armonía. También debemos aprender a reducir el número de actividades en las que nos involucramos y centrarnos en aquellas que realmente valen la pena.



Actualmente, todavía está extendida la idea de que un hombre o una mujer que desea implicarse en la familia, desatiende el trabajo, y a la inversa. Sin embargo, el ámbito familiar y el laboral deben ser compatibles. Nadie debería tener que escoger entre ser padre o madre y su profesión. El objetivo de lograr una buena fórmula de conciliación entre la familia y el trabajo es poder desarrollarse satisfactoriamente en ambos ámbitos, sin que ninguno de los dos se vea afectado.

### LO QUE DEBES SABER SOBRE ESTE TEMA:

- La productividad puede mejorar si existe conciliación pues el trabajador está más motivado, comprometido y es más eficaz.
- Dedicar un tiempo de calidad después del trabajo a la pareja y los hijos es prioritario para que no se vea afectado el ámbito familiar.
- El reparto de las tareas domésticas si ambos miembros de la pareja trabajan es básico para evitar las "dobles jornadas", que suelen recaer en la mujer.

### Tres actores implicados

Pero la conciliación no debe entenderse en un sentido simple de compatibilidad del tiempo, sino en un sentido más amplio, haciendo referencia a un desarrollo pleno en las personas. El objetivo es poder **mantener un equilibrio** en las diferentes dimensiones de la vida para mejorar el bienestar, la salud y la capacidad de trabajo personal.

El logro de esta ambiciosa meta es responsabilidad de toda la sociedad. Los principales actores implicados son: **Familia, Empresa y Estado.**

Desde el Estado es fundamental que se garanticen opciones reales de conciliación como la reducción de jornada, la excedencia por el cuidado de hijos o los permisos por maternidad y paternidad, así como la creación de un número suficiente de guarderías, ludotecas y retribuciones económicas, entre otras prestaciones sociales.

### En las empresas

En el ámbito de las empresas, también es necesario que éstas potencien realmente la conciliación, dejando de verlo como un tema ajeno, un coste innecesario o un hecho amenazante.

Algunas propuestas pasan por ofrecer puestos de trabajo estables, **horarios laborales flexibles**, jornadas intensivas, no penalizando las excedencias o proporcionando posibilidades como el teletrabajo. El objetivo no es trabajar menos, sino hacerlo de una forma distinta y modulable a la situación individual de cada persona. El reto se centra en hacer conscientes a las personas de su implicación y rendimiento, apelar a la responsabilidad individual y permitir que **las personas gestionen su tiempo**. Un trabajador sin quebraderos de cabeza por cuadrar la logística familiar será en general un trabajador más eficaz, leal y comprometido con su empresa. De este modo, la productividad puede mejorar significativamente si los trabajadores están motivados.

Por el contrario, el **conflicto entre el trabajo y la familia** puede acarrear consecuencias negativas en los trabajadores y las empresas, como por ejemplo: insatisfacción laboral, bajo rendimiento, mayor absentismo, desmotivación, pérdida de personas cualificadas y bajada de la productividad, entre otras.

Existen empresas innovadoras que han añadido ayudas a sus empleados como proporcionar servicio de guardería para los hijos de trabajadores en el mismo lugar de trabajo, ayudas en

los estudios o el disfrute de días de vacaciones o permisos para atender eventos especiales como festivales de final de curso o reuniones escolares.

### En la familia

Dentro de las familias, esta conciliación se fomenta **repartiendo equitativamente las tareas domésticas** y la crianza y cuidado de los hijos entre ambos progenitores, de forma que la mujer no se vea obligada a realizar una "doble jornada". Puede ser de gran utilidad el poder disponer de la colaboración de determinados miembros de las familias de origen, como los abuelos o los tíos, así como pertenecer a determinadas asociaciones o grupos de familias en situaciones similares.

Los padres deben de ser conscientes de la imperiosa necesidad de tiempo, afecto, cuidados y atención que necesitan sus hijos por parte de ellos, y no deben intentar sustituir o eludir esa dedicación mediante el uso de la tele, el ordenador, los videojuegos o las actividades extraescolares. Establecer prioridades y límites, revisar las obligaciones, mostrar una buena asertividad y evitar la búsqueda de la perfección en todo lo que se realiza son algunas de las habilidades que se pueden desarrollar si se desea optimizar la conciliación familiar y laboral.

#### 17. Los hijos juegan un papel importante en esta CONCILIACION.

***Los padres deben estar, siempre que sea posible, al lado de sus hijos***

Para muchos padres, cada día es más difícil conciliar el trabajo con los hijos. Muchos se sienten frustrados, culpables e impotentes ante la falta de tiempo para estar junto a ellos, por tener que dejar la educación de sus hijos en manos de terceras personas, por no poder participar y acompañarlos en sus actividades, etc.

Los padres son la base en la estructuración de la personalidad de sus hijos y la falta de tiempo, debido a que hay que cumplir con el trabajo, le obliga a buscar momentos de calidad. Aunque es incuestionable que ese «abandono» repercute en la formación de la identificación de los niños, lo cierto es que ellos se acaban acostumbrando y adaptando, de una forma o de otra, a cualquier tipo de situación. Algunos niños sufren al principio, pero acaban habituándose a la rutina de su familia. En momentos especiales, echarán más de menos a sus padres, pero desgraciadamente en muchos casos no se puede hacer nada para solucionar esa situación.

### **18. Los padres trabajadores y la educación de los hijos**

Cuando los dos padres trabajan y deben estar todo el día fuera de casa, es importante encontrar y establecer momentos de encuentro entre todos. La actitud de los padres, en ese sentido, debe estar planificada, puesto que todos los niños necesitan del afecto, de atención, y del contacto físico con sus padres.

Los momentos que los padres comparten con sus hijos representan una riqueza, en todos los sentidos, para ambos. En estas reuniones, los padres deben estar totalmente volcados en ellos para escuchar con interés las experiencias vividas por los niños. Sin embargo, los psicólogos dicen que ésta debe ser una actitud natural y no una obligación, ya que sería contradictorio para los niños percibir la falta de placer de sus padres en este momento.

Los padres tienen la obligación de trabajar, pero deben estar siempre que sea posible, en lo bueno y en lo malo, al lado de sus hijos; jugar y hablar con ellos. Si los niños tienen la atención y el amor que tanto necesitan, el vínculo afectivo con sus padres estará estimulado, y se verá incrementada su autoestima y confianza. Los niños necesitan saber que, aunque estén lejos de

sus padres, tendrán que seguir sus reglas. La educación no solamente se marca de forma presencial.

La necesidad de conciliar vida familiar y laboral no puede separarse de la idea de corresponsabilidad en la familia y en la propia sociedad. Debemos ser conscientes de que las personas deben ser valoradas por lo que son, como personas, y no por lo que tienen. Teresa López, decana de la Universidad Complutense de Madrid y vicepresidenta de la fundación Acción Familiar, propone cuatro líneas de pensamientos:

1. **Uso del tiempo.** La responsabilidad de tener hijos y educarlos es exclusivamente de la familia. La sociedad en general y los poderes públicos deben ayudarle a cumplir sus funciones. No se trata de alargar los horarios de los colegios hasta muy tarde en la noche para que los niños 'no molesten', o llenarlos de actividades extraescolares para que, de este modo, madres y padres pudieran trabajar sin tener que ocuparse de ellos. No es lógico que los horarios irracionales de trabajo obliguen a alargar la permanencia de los hijos fuera del hogar. Se debe abogar por cambiar nuestra cultura en lo que al uso del tiempo se refiere.
2. **Familia y sociedad.** Las decisiones tomadas en el seno familiar deben afectar exclusivamente a nuestro ámbito privado. Si tenemos hijos o no, es una decisión familiar, y aunque dicha decisión sea algo que queda de puertas adentro, evidentemente sus consecuencias salen de la propia familia, lo que quiere decir que existen fuertes interrelaciones entre las decisiones que se toman en las familias y la propia sociedad. Una afecta a la otra, cuando no lo debería.
3. **Políticas de equidad.** Cuando se habla de conciliación familiar y laboral, normalmente se habla de políticas públicas concebidas como políticas de mujer, con lo cual, fallamos por

la base. Esas políticas de conciliación deben ir más allá de los derechos de la mujer e incorporar al debate los derechos de todos los miembros de la familia con la misma intensidad. La conciliación de la vida familiar y laboral nunca será posible si no existe la debida corresponsabilidad, la cual exige que se valore no solamente el trabajo que la mujer hace dentro del hogar, sino también su papel profesional. La sociedad irá cambiando a medida que las responsabilidades estén mucho más repartidas entre mujeres y hombres.

### 19. Cómo conciliar en familia: hijos y pareja

¿Qué pasa hoy en día en las familias? Muchas se están separando y otras simplemente se aguantan y sobreviven. Y nosotros nos preguntamos por qué está ocurriendo eso. ¿Cuáles son las causas? Algunas parejas piensan que es por la falta de contacto, otras a las muchas horas de trabajo, al distanciamiento, y otras a la responsabilidad y a los compromisos con los hijos. Aun así, no se puede generalizar el tema. Cada familia es única. La convivencia es cosa de dos y hay que saber mantener el respeto y el cariño.

La familia surge de la consolidación de una pareja. Primero, los jóvenes se conocen y se enamoran. Durante ese período, ellos se comunican, hablan de sus proyectos, inquietudes, ideas e ideales, de sus deseos profundos, y también de sus miedos. Un día deciden casarse y formar una familia. La salud de la pareja, es decir, su forma de vivir, será lo que determine siempre el bienestar de la familia, y de los hijos. Si la pareja se desestabiliza, eso se reflejará en la familia.

#### Dificultades familiares para la conciliación laboral y familiar

En muchos casos, la llegada de los hijos hace crecer ciertas dificultades, que empeoran la relación de pareja por diversos motivos:

- El aumento de responsabilidades. Adquiero la responsabilidad de un hijo hasta que él se pueda responsabilizar por él mismo.
- La exaltación de la maternidad. La mujer deja de ser esposa y se convierte en sólo madre; el padre se puede sentir desplazado.
- Maternidad y desarrollo profesional. Coincidencia del momento de la maternidad con el momento de desarrollo profesional. Exige que nos volquemos más en el trabajo.
- Diferentes criterios educativos. La madre y el padre no concilian esos criterios y eso acaba provocando roces o distanciamiento entre la pareja.
- Menos tiempo para la pareja. Los hijos muchas veces requieren más atención de lo normal y eso hace que los miembros de la pareja tengan menos tiempo para estar juntos.
- Problemas económicos. Los apuros para llegar a fin de mes también influyen en la relación de pareja, así como la presión de las familias políticas, el exceso de trabajo fuera de casa, la ambición por alcanzar un mejor puesto de trabajo, un mejor salario, etc.

### Cómo tener más comunicación en la pareja

Según algunos estudios, una de las diferencias más importantes entre las parejas que se llevan bien y las demás, es la profundidad de su comunicación. Con el tiempo, la comunicación en la pareja se va debilitando y empobreciendo. No se puede ignorar que somos dos personas distintas, con diferentes nece-

sidades, inquietudes, deseos, y miedos. Nos cuesta reconocer y aceptar al otro tal como es. Frente a esas dificultades, muchas veces nos callamos y ahí es donde empieza el deterioro en la comunicación. Una cosa está clara: una pareja, por más tiempo que conviva, nunca deja de conocerse. Una profunda relación de pareja depende de:

- Una mayor profundidad en la comunicación.
- Una mayor necesidad de mejorar nuestra capacidad de escucha, de entendimiento, de ponerse en lugar del otro.
- Un mejor lenguaje NO verbal. Las acciones dicen mucho más que las palabras. Algún día nuestros hijos tendrán su propia pareja y se encontrarán con dificultades parecidas a las que nos enfrentamos hoy.

Es necesario reflexionar y la pareja debe preguntarse: ¿hemos podido enseñarles o transmitirles cómo resolver sus problemas de pareja?, ¿les hemos preparado para superar sus dificultades? La respuesta estará en el núcleo familiar de hoy, en el ejemplo que le damos día a día. Por eso, no podemos conformarnos con ser una pareja mediocre. El bienestar de una pareja es una construcción diaria, y de DOS.



---

## BIBLIOGRAFÍA:

---

- BRADFORD, P.& SILVERSTEIN, O. 1988. "La Voz Terapéutica de Olga Silverstein". Ed. Piados. Buenos Aires.
- Centro Walmart 2014. Conciliación Familia y Empresa: Un nuevo pacto es posible. (Centro Walmart Conciliación Familia y Empresa del IAE Business School, en alianza con Walmart Argentina, presentaron en Rosario la "Guía de Buenas Prácticas: Hacia un nuevo pacto entre el trabajo y la familia").
- CHIAVENATO, I (1999) Administración de Recursos Humanos. (2da Edición). Bogotá, Colombia: McGraw-Hill.
- Hill Jeffrey, 2014. *5 claves para conciliar el Trabajo y la Familia*. Artículo editado para *LaFamilia.info*. Tomado de la revista "Apuntes de Familia", edición 25-09/14, Instituto de La Familia, Universidad de La Sabana.
- HIRSH, H. & ROSARIOS, H. "Estrategias Psicoterapéuticas Institucionales". Ed. Nadir. 1987.
- JUAPE MIGUEL, 2014. Buenas prácticas laborales incrementan la productividad de la empresa en un 30%
- Kim Ruyle, 2013. Vice Presidente de Desarrollo de Productos en Leadership & Talent Consultig de Korn/Ferry International. Las mejores prácticas en gestión del talento.
- LITWIN, G y STINGER, H. 1997. "Dimensiones del Clima Organizacional". Sociedad Latinoamericana para la calidad. Internet.
- López Teresa, 2015, Fragmento de un artículo, Cómo Conciliar Hijos y Trabajo. Decana de la Universidad Complutense y vicepresidenta de la Fundación Acción Familiar.

- MAIER, N. "Organizacional Climate". New York. 1978.
- MINUCHIN, S. "Familias y Terapia Familiar". Ed. Gedisa. Argentina- Buenos Aires. 1986.
- Nuñez de Arenas Patricia, 2014. Art. 7 Consejos para Conciliar Familia y Trabajo.
- Orbegoso Galarza Arturo, 2010. Revista Psicológica. Clima Laboral:
- PALOM SANTIAGO, 2015. Art. "Cómo medir y Mejorar el Clima Laboral" España (Director General de Grupo ODE. Consultor Senior en Management y Recursos Humanos.
- Pradera Susana, Mata José Luis, 2014. Conferencia, **Cómo vivir con tus hijos y que tú matrimonio no muera en el intento**. Asociación Encuentro Matrimonial.

FOR AUTHOR USE ONLY

FOR AUTHOR USE ONLY

FOR AUTHOR USE ONLY

FOR AUTHOR USE ONLY

FOR AUTHOR USE ONLY

**More  
Books!**



yes  
**I want morebooks!**

Buy your books fast and straightforward online - at one of world's fastest growing online book stores! Environmentally sound due to Print-on-Demand technologies.

Buy your books online at  
**[www.morebooks.shop](http://www.morebooks.shop)**

¡Compre sus libros rápido y directo en internet, en una de las librerías en línea con mayor crecimiento en el mundo! Producción que protege el medio ambiente a través de las tecnologías de impresión bajo demanda.

Compre sus libros online en  
**[www.morebooks.shop](http://www.morebooks.shop)**

KS OmniScriptum Publishing  
Brivibas gatve 197  
LV-1039 Riga, Latvia  
Telefax: +371 686 20455

[info@omniscryptum.com](mailto:info@omniscryptum.com)  
[www.omniscryptum.com](http://www.omniscryptum.com)

OMNIScriptum





FOR AUTHOR USE ONLY